Benjamin Chaminade

Attirer et fidéliser les bonnes compétences

Créer votre marque d'employeur



afnor ÉDITIONS

Attirer et fidéliser les bonnes compétences

Créer votre marque d'employeur

Benjamin Chaminade

Attirer et fidéliser les bonnes compétences

Créer votre marque d'employeur



L'auteur

Benjamin Chaminade est un expert international en ressources humaines et en valorisation des talents. Il est co-fondateur et dirigeant de « Big fish Group », conseil en « RH expérientielle », intervenant en France, Asie et Océanie dans les domaines de l'optimisation des stratégies de ressources humaines et de la fidélisation des salariés. Il est allié avec le groupe Herman pour développer la certification « Employeur de choix » en France.

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages traitant de la gestion des talents, du management des compétences et des employeurs de choix, en français chez AFNOR Éditions (dont « RH et compétences dans une démarche qualité », qui a reçu la mention du grand prix du livre Qualité et Performance 2005), et en anglais aux éditions SAI global.

La 2e édition de cet ouvrage (© 2006) a fait l'objet d'un reconditionnement
à l'occasion de son 3e tirage (nouvelle couverture).
Le texte de l'ouvrage reste inchangé par rapport au tirage précédent.
© AFNOR 2010 pour la présente édition.
ISBN 978-2-12-465243-3
Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2010 Fotolia



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1er juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé – 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

© AFNOR Éditions

PARTIE II
Recruter

PARTIE III
Intégrer

© AFNOR Éditions

© AFNOR Éditions

Préambule

Il n'y a rien de plus exigeant, lors de la rédaction d'un livre de management, que de maintenir un équilibre entre la réflexion et l'action. Certains livres abordent les questions liées aux ressources humaines comme un exercice essentiellement intellectuel. Le problème est bien posé, les enjeux sont clairs, les causes sont cernées, les principes pertinents sont mis en avant, mais les véritables solutions sont étrangement absentes. Cette tâche triviale est laissée à d'autres. C'est comme si la réflexion ne pouvait s'embarrasser de l'action. À l'inverse, une portion importante des livres qui apparaissent sur les rayons déjà bien garnis des ouvrages destinés aux gestionnaires se veulent avant tout pratiques. Ils souffrent souvent de l'excès inverse. Ici c'est l'action qui ne s'embarrasse pas de la réflexion. On tombe alors dans le piège du livre de recettes.

Toute l'originalité du livre que nous propose Benjamin Chaminade tient dans cet équilibre entre la réflexion et l'action. Non seulement l'ouvrage contient à la fois une réflexion pertinente et élaborée sur un enjeu stratégique pour les entreprises et la société mais, également, il fait place à un souci constant pour outiller le lecteur aux prises avec un problème réel ou appréhendé de fidélisation du personnel clé. L'auteur veut amener le lecteur à se poser les bonnes questions mais également à formuler sa propre réponse. Ceci est rendu encore plus difficile par le fait que le livre s'adresse à un vaste auditoire composé tant de spécialistes de la gestion des ressources humaines que de dirigeants d'entreprises de tailles diverses. Être pertinent avec les uns aussi bien que les autres est un défi de taille.

Deux autres raisons rendent la recherche de cet équilibre entre la réflexion et l'action assez difficile. Premièrement, la fidélisation des salariés est un concept nouveau dans l'univers de la gestion des ressources humaines. Emprunté au domaine du marketing qui est depuis longtemps préoccupé par la fidélisation des clients, son application aux salariés ouvre de nouvelles perspectives fort intéressantes mais pour lesquelles tout est à construire. De plus, il s'agit d'un concept qui en fédère d'autres plus connus mais pour lesquels on n'a pas encore trouvé toutes les solutions, telles la satisfaction au travail, l'engagement des salariés envers leur entreprise, la rétention du personnel clé et la mobilisation.

Deuxièmement, l'enjeu derrière ce concept est tout aussi fondamental que complexe, car il se situe à plusieurs niveaux. Il fait appel à des considérations macro qui interpellent les sociétés occidentales telles le vieillissement rapide de la population active, les pénuries de personnel spécialisé, les attentes nouvelles et désarçonnantes de la jeune génération de travailleurs ainsi que le bris du contrat psychologique qui liait le salarié à son employeur avec comme conséquence une baisse notable de la loyauté. Diverses études, effectuées en contexte nord-américain à la fin des années quatre-vingt-dix, ont montré qu'environ le tiers des employés avaient l'intention de quitter leur employeur à court ou moyen terme, alors qu'environ quatre salariés sur dix qui s'estimaient pris pour demeurer avec leur employeur se disaient peu engagés envers celui-ci. Ceci ne laisse qu'une minorité d'employés à la fois engagés et loyaux avec laquelle construire l'avenir de l'entreprise.

Cet enjeu revêt également un caractère crucial pour les entreprises. Se positionner comme un employeur de référence est un choix stratégique très exigeant qui ne livre des résultats qu'à long terme. Peu d'entreprises auront la patience et la volonté nécessaires pour se donner ce qui peut être l'avantage compétitif ultime dans la nouvelle économie. C'est ce que l'on appelle la règle du un huitième (1/8). La moitié seulement des entreprises croiront qu'il existe un lien concret entre le fait d'être un employeur de référence et la performance de l'entreprise. La moitié de ceux qui y croient vont se contenter d'adopter certaines initiatives à la pièce sans réaliser que seule une stratégie cohérente et élaborée telle que suggérée dans ce livre est susceptible de donner des résultats. Finalement, seulement la moitié de ceux qui se sont donné une telle stratégie auront la

© AFNOR Éditions

volonté et la patience de la poursuivre suffisamment longtemps pour qu'elle donne les résultats escomptés. Donc, dans le meilleur des cas, seule une fraction des entreprises fera ce qu'il faut pour se démarquer de ses concurrents au plan des ressources humaines. Il faut reconnaître que si c'était facile de devenir un employeur de référence, tout le monde le ferait et ce ne serait plus alors une source d'avantage compétitif durable.

Enfin, fidéliser son personnel exige une intervention appropriée et continue au plan opérationnel. Tel que présenté dans ce livre, ceci requiert un plan d'action, d'autres diraient une stratégie, particulièrement sophistiqué et faisant appel à pratiquement toutes les pratiques de ressources humaines. Le tout débute bien avant le processus de recrutement par l'adoption d'une marque en tant qu'employeur, un peu comme on le fait pour un produit. Comme l'a bien démontré l'auteur, faire l'économie de toute cette démarche et chercher à retenir un salarié clé par la contrainte souvent monétaire ne constitue pas une stratégie de fidélisation. Tout au plus, il s'agit d'une tactique visant à gagner du temps. On ne peut fidéliser de force quelqu'un qui n'en a pas envie. Donc, sur le plan opérationnel, la poursuite de cet objectif requiert un effort concerté de plusieurs acteurs. La fidélisation du personnel n'est pas une responsabilité qui se limite aux seuls spécialistes de la gestion des ressources humaines (GRH). Elle interpelle également et surtout la supervision et la direction de l'entreprise.

Malgré ces difficultés, Benjamin Chaminade a réussi à nous présenter un document à la fois simple et complet. Bien sûr, en tant que chercheur universitaire qui s'intéresse aux stratégies de GRH conduisant un employeur à se doter d'un véritable avantage compétitif dans son marché de main-d'œuvre, j'aurais apprécié des références plus nombreuses aux écrits qui viennent supporter empiriquement ce qui est avancé dans ce livre. Mais le lecteur à qui ce livre est destiné fait généralement confiance à l'auteur sur ce plan. Dans le cas présent, le lecteur aura raison. En mettant l'accent sur la culture de l'entreprise comme base d'une marque d'employeur, en insistant sur la gestion des attentes au moment de l'embauche, en misant sur une expérience de travail positive tant au plan du contenu de l'emploi que des conditions de travail, en mettant en garde le lecteur sur le fait qu'il ne faut pas nécessairement fidéliser tout le monde tout le temps et qu'il y a une période optimale de fidélisation, en misant sur le rôle clé exercé

© AFNOR Éditions

par la supervision et la reconnaissance qu'elle doit témoigner sur une base continue, l'auteur procure des pistes d'action qui sont tout à fait conformes aux enseignements de la recherche dans ce domaine.

De plus, j'ai été particulièrement frappé par la grande similitude entre ce qui est proposé dans ce livre et les observations que l'on peut tirer de l'étude des employeurs de référence. En contexte nord-américain, il existe divers classements visant à identifier les meilleurs employeurs aux États-Unis, au Canada et au Québec. *Ces concours sont basés sur des enquêtes exhaustives effectuées auprès de la direction et des salariés. Les entreprises ont reconnu l'importance de ces classements dans leur stratégie de positionnement sur un marché de main-d'œuvre très compétitif et en pénurie grandissante. C'est avec fierté que celles retenues affichent cette reconnaissance sur d'immenses banderoles placées bien en vue. Une analyse comparative entre ces entreprises dans le temps et entre les divers classements nous conduit sensiblement aux mêmes conclusions que celles présentées dans le livre de Benjamin Chaminade.*

J'ai également consulté récemment les conclusions d'un comité composé de 25 experts mandaté par la Human Resource Planning *Society au printemps de 2001 pour explorer les stratégies visant à attirer et à retenir le capital intellectuel d'une entreprise. Leurs conclusions sont également tout à fait en ligne avec ce qui est présenté dans ce livre : bien comprendre les facteurs qui incitent les salariés à quitter mais aussi à rester, miser sur l'engagement plutôt que simplement sur le pouvoir de la rémunération comme facteur clé de la rétention, bâtir une stratégie de fidélisation à partir des activités de recrutement et remonter ainsi tout au long des processus ressources humaines, développer et promouvoir une image d'employeur de référence ayant une culture unique, mesurer les coûts des départs, etc.*

À la fin de son livre, l'auteur déplore que le concept de fidélisation reste souvent mal compris, mal interprété et mal mis en œuvre. Peut-être plus à partir de maintenant !

Alain Gosselin, Ph. D., CRHA

Professeur titulaire de GRH

Directeur du service d'enseignement de la GRH HEC Montréal

© AFNOR Éditions

PARTIE I

Attirer

Devenir une entreprise attractive, c'est pouvoir choisir ses salariés.
Avoir une vision et une culture d'entreprise qui rassemble, c'est pouvoir les garder.

Introduction

En tant que consultant en ressources humaines, je trouve toujours étonnant d'entendre régulièrement des chefs d'entreprise se plaindre de n'avoir pas suffisamment de candidats afin de pourvoir un poste. Situation qui les oblige parfois à recruter ceux qui se présentent pour ne pas laisser le poste indéfiniment vacant. Certains dirigeants auront leur explication : « les jeunes de maintenant sont tous des fainéants, de mon temps, je me souviens… » ou encore « nous sommes une entreprise à part et nous devons recruter des profils pointus ». En ne se contentant pas de ces explications un peu trop faciles et en approfondissant, on réalise que les postes restant vacants concernent aussi bien ceux demandant une certaine séniorité que des postes pour lesquels le marché du travail offre de nombreuses ressources. Les véritables raisons doivent donc être ailleurs. Et il n'y a pas à les chercher bien loin !

La raison principale de cette pénurie de candidats est le plus souvent liée à l'entreprise elle-même. Que ce soit dans un contexte économique favorable ou sur un marché du travail subissant une pénurie de ressources, le simple fait de proposer un emploi ne suffit plus pour recevoir des candidatures de qualité.

L'entreprise doit susciter l'envie du demandeur d'emploi, l'inciter à se déclarer comme candidat et, ensuite, lui donner des motifs d'attachement à long terme dans son environnement professionnel. Dans le cas contraire, elle s'expose à de nombreux désagréments et risque :

- de ne pas trouver de candidat correspondant à ses besoins ;
- de subir des délais de recrutement trop importants ;
- de ne pas parvenir à stabiliser les jeunes arrivés ;

© AFNOR Éditions

- de voir ses dépenses de formation augmenter ;
- de devoir faire appel à l'intérim de plus en plus fréquemment ;
- de baisser la qualité de sa production ;
- d'augmenter l'insatisfaction de ses clients.

En un mot, d'avoir un handicap sur le marché du travail par rapport à ses concurrents.

Renforcer son attractivité consiste à élaborer une marque d'employeur pour valoriser ses pratiques de management des ressources humaines aussi bien en interne, pour les salariés en poste, qu'en externe, pour les candidats potentiels. Si le défi à relever est de taille pour les PME qui ne bénéficient pas du prestige et de la renommée des grandes entreprises, elles sont pourtant en mesure de propager leur marque d'employeur sans de lourds investissements en communication. Le critère déterminant qui sépare les entreprises qui reçoivent de façon continue des candidatures (même lorsqu'aucun poste n'est ouvert) et celles qui doivent faire appel à des cabinets de recrutement au moindre besoin de ressource, n'est pas l'argent mais bel et bien le manque d'attractivité.

Le manque d'attractivité a deux principales raisons. Il s'agit d'abord, et avant même tout contact entre le candidat potentiel et l'entreprise, de la **représentation** que se fait le candidat (en entretien, lors d'un salon de l'emploi, etc.), puis de son **opinion** après avoir été reçu dans l'entreprise.

La mauvaise perception d'une entreprise avant de la connaître repose sur :

- une mauvaise image sociale (plan social médiatisé, pollueur, etc.) ;
- l'absence de sécurité de l'emploi et de reconnaissance sociale (hôtellerie restauration) ;
- une image terne du métier : les métiers manuels en particulier sont souvent perçus comme « dépassés » (métiers de l'artisanat) ou considérés comme socialement peu valorisants (porte à porte, nettoyage) ;
- une absence d'image des produits de l'entreprise : on constate souvent un manque d'attirance vers des entreprises vendant des produits ou une marque inconnus du grand public ;

© AFNOR Éditions

- un environnement physique handicapant de l'entreprise (situation géographique).

Une mauvaise impression après avoir rencontré le recruteur peut provenir du fait que :

- l'emploi ne semble pas offrir de perspectives de progression ;
- l'évolution n'est pas basée sur des critères d'évaluation objectifs ;
- il n'existe ni plan de carrière ni formation continue ;
- le recruteur n'a pas montré de respect envers le candidat ;
- l'emploi est inintéressant et les conditions de travail sont dissuasives ;
- La plupart de ces facteurs ne concernent ni la situation géographique de l'entreprise ni le type de produits ou service qu'elle offre, mais plutôt la capacité de l'entreprise à proposer un emploi enrichissant et à offrir des conditions de travail agréables.

Il reste à préciser que l'attractivité de l'entreprise n'est pas un domaine concernant uniquement les pontes des ressources humaines en quête de nouvelles théories en sciences humaines. Si le département RH est le premier responsable de la mise en œuvre, les financiers en sont les premiers bénéficiaires.

De nombreuses études menées par plusieurs instituts renommés de conseil (Watson Wyatt, Sullivan, Patterson, West, Lawthom & Nickell, etc.) démontrent depuis 10 ans que chaque euro investi dans les bonnes pratiques de management des ressources humaines telles que celles proposées par les employeurs de référence permet un retour sur investissement pouvant aller jusqu'à 9 €, améliore la productivité de 20 à 25 % et accroît les bénéfices de 10 à 15 %.

© AFNOR Éditions

1

Devenir un employeur de référence

Devenir un employeur de référence (alias « employeur de choix » ou « employeur remarquable ») est un engagement bien plus important que l'obtention d'un label dont toute entreprise peut se prévaloir sous prétexte qu'elle offre un salaire supérieur à la moyenne du secteur ou organise un barbecue aux beaux jours. Toutes les entreprises peuvent devenir employeur de référence, ce n'est pas une question de millions, c'est une question d'engagement de tous les instants à améliorer constamment l'environnement de travail de ses salariés, proposer une expérience de travail et assurer le développement de l'employabilité.

Être un employeur de référence, c'est proposer une image sociale différente de ses concurrents par une culture d'entreprise forte et centrée sur l'être humain.

Bien qu'il n'existe pas de méthode miracle pour devenir employeur de référence, certaines recettes ont tout de même fait leurs preuves :

– Prenez une direction qui démontre son engagement en assurant le développement continu des compétences de son personnel et en basant ses actions d'amélioration sociale sur leurs exigences.

© AFNOR Éditions

- Ajoutez des managers qui reconnaissent l'importance de l'aspect RH de leur fonction et mesurent l'impact et la criticité[1] de leurs subordonnés sur la satisfaction du client et la création de valeur.
- Tamisez une gestion prévisionnelle des emplois et compétences qui permette le développement personnel et professionnel des salariés et le maintien de leur employabilité.
- Saupoudrez d'une proposition d'emploi qui assure une véritable expérience de vie.
- Dans un plat à part, mélangez une gestion des carrières assurant un parcours stable et prévisible du recrutement du salarié à son départ.
- Incorporez ensuite le passage de promesses en actes, gage de crédibilité en tant qu'employeur et ingrédient de base d'un lien social basé sur la confiance.
- Ajoutez la prise en compte des valeurs du personnel dans la création de la culture de l'entreprise afin d'assurer l'adhésion de tous les acteurs à un objectif commun.
- Cuisez le temps nécessaire en considérant la satisfaction de chaque collaborateur et son attachement à l'entreprise non pas comme un dû, mais comme une récompense.
- Allez jusqu'au bout de la recette, le moindre retour en arrière gâcherait l'ensemble.

Un employeur de référence considère ses salariés comme des investisseurs, en temps, en connaissances et en compétences. Il valorise son capital (ou atout) humain en assurant un management des hommes équitable et orienté sur le développement à long terme. La communication sur cette qualité d'employeur « de premier choix », que ce soit en externe ou en interne, influe directement sur la capacité de l'entreprise à attirer des candidats correspondant à ses

1. Ce terme utilisé en particulier par la NASA définit les pièces dont le remplacement en cas de défaillance n'est pas prévu. Par analogie, les salariés qui sont « critiques » pour l'activité de leur entreprise sont ceux qui détiennent des compétences (connaissances, expérience, relations…) rares ou uniques dans l'entreprise et donc stratégiques. Ce sont donc des salariés qu'il sera très difficile de remplacer et dont le départ entraînera un impact non négligeable sur le fonctionnement de l'entreprise.

© AFNOR Éditions

valeurs et contribue à renforcer le sentiment d'appartenance de ses salariés. Si vos salariés ont conscience de travailler pour un employeur remarquable, ils choisiront d'eux-mêmes de rester dans l'entreprise, de s'y impliquer et de ne pas chercher un meilleur emploi ailleurs, contrairement aux salariés de vos concurrents.

L'employeur de choix met en avant ses contributions à la vie professionnelle du salarié et la contribution de celui-ci dans son environnement personnel ou professionnel. Il propose ainsi à ses candidats d'occuper un emploi qui compte dans une carrière et qui leur donnera l'occasion de participer à l'amélioration de la vie d'autres personnes et de vivre une expérience de vie unique.

1.1 Pourquoi devenir employeur de référence

Être employeur de choix n'est pas un label que l'on achète, mais une culture d'entreprise qui place l'homme au centre des préoccupations de l'organisation.

Le double effet de cette démarche est d'améliorer l'attractivité de l'entreprise (à condition de communiquer sa différence) et de renforcer la fidélisation des salariés présents. Et ceci tout en maintenant leur motivation à faire des efforts pour une organisation qui ne les exploite pas et les considère comme un atout sur lequel investir et non pas comme une ressource interchangeable que l'on peut dilapider (raison pour laquelle j'essaie d'éviter autant que possible de me confronter aux termes de « ressources humaines » ou « capital humain »).

Ainsi, devenir un employeur de référence, c'est améliorer ses capacités d'attraction et alimenter le cercle vertueux de la fidélisation : plus les salariés sont heureux dans leur entreprise et contents de leur emploi, plus ils s'épanouiront et plus ils désireront rester. Plus ils désireront rester, plus ils s'investiront et plus la récolte de leur travail les rendra heureux. Le ton est donné, dans la même phrase nous trouvons les mots « fidélisation », « épanoui » et « heureux » !

Une relation basée sur la confiance et l'investissement réciproque (du temps et des compétences pour les salariés, du temps et de l'argent pour l'employeur) agira sur la satisfaction que retirera le salarié de son expérience de travail et cette satisfaction participera

à la réduction du *turnover*. Attention cependant, la satisfaction des salariés n'est pas l'unique moyen de les fidéliser : un salarié satisfait peut quitter son entreprise si celle-ci ne lui fournit aucune opportunité d'évolution. Eh oui : il peut la quitter tout en étant satisfait !

Outre la fidélisation de ses salariés, le label d'employeur de choix apporte bien d'autres avantages concurrentiels à l'entreprise.

■ ***Des économies de recrutement***

Devenir un employeur recherché facilite le recrutement de candidatures de talent en assurant des économies significatives en recherche de profils. Ce seront les candidats qui se renseigneront d'eux-mêmes pour connaître les opportunités offertes par votre entreprise et qui vérifieront si leur profil pourrait vous intéresser. Les employeurs de choix peuvent ainsi investir davantage dans l'amélioration de leur méthode de recrutement et d'évaluation de profils ou dans le suivi des carrières de leur personnel que dans les petites annonces et les cabinets de recrutement. Plus de candidats, cela signifie plus de chances de trouver les personnes idéales pour occuper l'emploi que vous avez à pourvoir et stabiliser votre effectif. Par ailleurs, la sélectivité des employeurs de choix peut créer un sentiment d'appartenance à une élite et assurer plus rapidement l'attachement des candidats sélectionnés.

■ ***L'accroissement du niveau de compétence***

Avec plus de CV reçus, l'employeur de choix peut se permettre d'être plus difficile en termes d'évaluation du profil de ses candidats. L'entreprise devient capable de recruter les personnes dont elle a vraiment besoin et qui seront plus rapidement efficaces dans leur emploi. Elle ne se contente pas de faire une sélection légère et n'est jamais contrainte de renoncer au recrutement faute de profil adapté. De tels atouts relèvent le niveau de compétence de l'entreprise.

Les talents attirent les talents. Un employeur de choix reconnu n'est pas seulement plus attractif en termes de quantité et de nombre de CV reçus, mais aussi de qualité, le niveau des candidats étant plus élevé que celui des entreprises qui ne sont pas connues comme employeur de référence.

© AFNOR Éditions

■ ***La facilitation de la gestion prévisionnelle des compétences***

En ayant plus de ressources disponibles et un vivier de candidats potentiels plus important, l'employeur de choix peut plus facilement prévoir l'évolution de son activité et de ses emplois en relation avec celle de ses compétences. Les salariés étant plus professionnels et efficients, ils seront à même de réfléchir sur l'évolution de leur métier, de maintenir d'eux-mêmes leurs compétences et de transmettre leur savoir. L'employeur de référence peut se permettre d'être plus sélectif. En recrutant non seulement sur l'expérience et la compétence, mais sur le comportement, il sera en mesure de recruter des candidats cherchant à s'améliorer d'eux-mêmes et développer les capacités d'autoapprentissage de l'organisation.

■ ***L'optimisation des performances***

Avec de nouveaux salariés plus rapidement productifs dans leur emploi, l'entreprise réalise des économies en formation et réduit les délais de vacance de poste. Les erreurs durant la période d'apprentissage sont moins importantes qu'avec un salarié qui aurait eu besoin d'une période d'adaptation plus longue. De plus, les managers perdent moins de temps à lutter contre des salariés qui n'ont pas leur place dans l'entreprise, qu'ils soient trop revendicatifs ou demandent trop de temps lors de leur phase d'apprentissage. Les managers gagneront du temps pour fidéliser, coacher, former et aider leurs collaborateurs, car il est plus facile de travailler avec des collaborateurs qui ont choisi leur entreprise et leur emploi. Enfin, la motivation des salariés est bien plus facile à maintenir s'ils partagent la même vision et les mêmes valeurs pour remplir la même mission.

■ ***L'amélioration de l'attraction des investisseurs***

Les investisseurs n'aiment pas l'incertitude. S'ils doivent choisir entre deux sociétés, ils opteront pour la plus stable, tant en termes financiers qu'humains. Entre une entreprise ayant du mal répondre aux commandes de ses clients à cause de l'instabilité de son personnel ou du manque de main-d'œuvre qualifiée et une deuxième entreprise, qui gère ses effectifs dans la durée et est à même d'assurer le suivi de tous ses travaux par une main-d'œuvre stable et de qualité, laquelle choisiront-ils ?

© AFNOR Éditions

■ ***L'amélioration de l'attraction des clients et consommateurs***

Il n'y a pas que les investisseurs qui n'aiment pas l'incertitude. L'employeur de choix rendra aussi ses produits plus attractifs aux yeux de ses clients. Devant la pression de plus en plus forte des associations de consommateurs et de l'opinion publique qui exigent des dirigeants qu'ils soient socialement plus responsables et cessent de se focaliser uniquement sur le profit, les entreprises considérées comme « équitables avec leurs salariés » prennent l'avantage sur leurs concurrents.

Ensuite, la stabilité de l'effectif contribue directement au maintien et à l'amélioration de la qualité des produits et services fournis. Le salarié qui maîtrise son emploi et qui reste attaché à son entreprise devancera les attentes des clients ou émettra plus d'idées d'amélioration que celui qui n'est pas engagé dans son travail.

Attention cependant, être employeur de choix revient à s'exposer. Si votre entreprise emploie de bons éléments, vos collaborateurs recevront sans doute de nombreux appels de chasseurs de tête en quête de candidats de qualité. Ces recruteurs chercheront à détecter les éventuelles frustrations de vos salariés vis-à-vis de leur emploi actuel afin de disposer de leviers efficaces pour les débaucher. Il est donc fondamental que le *package* « expérience de vie + emploi intéressant + rémunération équitable » vendu à votre salarié lors de son recrutement corresponde au produit qu'il a effectivement reçu : il y aura alors peu de chance qu'il se laisse tenter par de lointaines sirènes.

En tant qu'employeur de référence, il existe aussi un risque que vos concurrents mènent des enquêtes à votre sujet et que vous deveniez alors une victime toute désignée de l'intelligence économique. Une méthode souvent utilisée consiste à proposer un rendez-vous à vos collaborateurs pour discuter d'une proposition d'emploi fictive étrangement bien rémunérée et intéressante afin de les faire parler de vos pratiques, des projets sur lesquels ils travaillent, etc.

Le lien entre le manager et ses salariés doit donc être suffisamment solide et le manager suffisamment à l'écoute de ses collaborateurs pour prévenir ce genre de situation. Quoi qu'il en soit, l'employeur de choix est un précurseur qui est forcément copié.

 © AFNOR Éditions

1.2 Proposer une expérience de travail de qualité

La qualité de vie au travail est la première exigence des salariés. Intimement liée à l'offre d'emploi proposée par l'entreprise, elle prend le dessus sur toute autre attente. Tout individu cherche en priorité l'harmonie (de bonnes relations avec ses collègues) et la sérénité (la sécurité physique et morale, le confort matériel). Avec la pression de l'environnement de travail (demandant de faire plus, plus rapidement et pour moins de moyens), la réduction du temps de travail (durée du travail de 35 heures imposée aux salariés, jours fériés en sursis, etc.), l'allongement de la carrière professionnelle (âge de la retraite « flottant ») et l'arrivée sur le marché du travail de générations qui ne font plus passer le travail avant leur vie personnelle, les attentes individuelles des salariés évoluent. Terminée la vie professionnelle étouffant la vie personnelle, terminées les heures investies dans un projet sans en attendre de reconnaissance. « Travailler pour vivre et non vivre pour travailler » : telle est désormais la devise de toute une génération !

L'entreprise doit donc constituer un espace de travail cohérent et équilibré avec le temps de vie personnel. Cette recherche de qualité de vie est incessante (on en veut toujours plus : 35 heures au même salaire, progression des responsabilités et de la rémunération, développement des compétences, etc.) et universelle (les travailleurs des pays en voie de développement commencent à leur tour à demander l'équité, la sécurité et la protection sociale).

La qualité de vie au travail est l'élément déterminant du pouvoir attractif des entreprises. Elle permet la baisse du *turnover*, des conflits et limite les comportements de retrait tel que l'absentéisme. C'est la fondation même du management de la fidélisation. Cette qualité de vie suppose que l'entreprise s'intéresse à ses collaborateurs en tant que force de travail compétente, mais aussi en tant qu'êtres humains avec des attentes personnelles et des besoins sociaux.

Cette notion de qualité de vie recouvre plusieurs dimensions.

■ *Les conditions de travail*

Dans le contexte d'une guerre des talents, la qualité des conditions de travail détermine principalement l'attractivité des employeurs. Mais si les conditions de travail sont prioritaires, elles sont indissociables

de nouvelles attentes qui font leur apparition en matière de vie au travail : pouvoir disposer d'horaires flexibles et individuels, travailler dans un cadre confortable, avoir plus de jours de congé que la concurrence ou occuper un poste offrant une grande variété de tâches.

Dans l'environnement physique de travail, de la couleur des murs au confort des fauteuils, en passant par la climatisation des bureaux ou le niveau de bruit, chaque détail peut avoir son importance. La présence de plantes, de sofas dans l'espace détente, tout est imaginable et non pas réservé aux entreprises ayant conservé une culture de start-up. Il faut casser les barrières habituelles et transformer le lieu de travail en environnement d'expérience professionnelle.

Si les salariés attendent de leur employeur un environnement de travail propre et correctement organisé, ils veulent aussi savoir où trouver les informations ou le matériel dont ils ont besoin pour travailler. Analyse de poste, études ergonomiques et aménagement du temps de travail sont des préalables à l'efficience des conditions de travail. Les salariés attendent de savoir ce qu'ils ont à faire et pourquoi ils doivent le faire. Lorsqu'ils comprennent le rôle de leur emploi, ils commencent à prendre conscience de leur importance dans l'organisation et à s'intégrer dans une communauté.

■ ***L'équilibre vie privée - vie professionnelle***

Le temps de « l'ancien contrat » où les salariés ne comptaient pas leurs heures et faisaient passer leur carrière avant leur famille en échange d'un emploi stable est révolu. Aujourd'hui, le contrat basé sur la méfiance et l'insécurité est devenu la nouvelle norme.

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle devient un élément primordial pour les salariés. Personne ne veut plus perdre sa vie à la gagner, on travaille pour vivre et non l'inverse. De plus, le développement des outils nomades et la mise en place de services de proximité sur le lieu de travail contribuent à estomper la frontière entre vies privée et professionnelle.

De plus en plus de personnes choisissent de ne plus suivre le modèle traditionnel « éducation – travail – retraite » et cherchent des solutions flexibles pour concilier leur vie professionnelle et leur

© AFNOR Éditions

vie privée afin d'améliorer leur qualité de vie[2]. Que ce soit en aménageant le temps de travail pour assurer une souplesse suffisante (sans pour autant précariser l'emploi) ou en s'ouvrant à d'autres arrangements spécifiques comme le télétravail, un juste équilibre entre le travail et la vie personnelle doit s'établir.

L'égalité des chances et la prise en compte des intérêts de la famille peuvent, par ailleurs, devenir un enjeu de gestion de la qualité de vie. Certaines entreprises américaines communiquent sur leur image d'employeur en utilisant l'appellation *family friendly company,* mettant en pratique le modèle de l'entreprise citoyenne, consciente de sa responsabilité sociétale et environnementale.

Cependant, la France compte parmi les pays européens favorisant le plus le cumul d'une carrière et d'une vie familiale. Quatre-vingts pour cent des femmes françaises ayant au moins un enfant continuent de travailler alors qu'elles ne sont que 30 % en Allemagne (où il n'y a pas d'école l'après-midi et où il est mal considéré de laisser ses enfants en crèche), ou même 37 % en Italie (où il y a très peu de crèches).

■ ***L'égalité des chances entre hommes et femmes***

L'employeur de choix n'attend pas d'avoir une masse salariale de cinquante personnes pour appliquer la loi Génisson du 9 mai 2001 qui impose aux entreprises de plus de cinquante salariés de négocier sur l'égalité professionnelle. Dans ses pratiques de recrutement et de management, l'employeur de choix ignore toute pratique discriminatoire, que ce soit dans la mixité des équipes, l'égalité des promotions, l'égalité des chances, l'impact de la maternité sur la carrière, etc.

Concernant les femmes, par exemple, l'employeur de choix assure que la maternité n'aura pas d'impact négatif sur le déroulement de la carrière en prévoyant une remise à niveau au retour du congé parental (réintégration).

2. *L'aménagement du temps au cours de la vie professionnelle*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, mai 2003.

© AFNOR Éditions

■ *L'accès à la formation continue*

On pensait, il y a encore quelques années, que la formation initiale reçue à l'école suffisait pour apprendre le métier que l'on pratiquerait pendant 40 ans. Dans un monde connecté où l'avantage concurrentiel provient du savoir, l'enseignement n'est plus un « bourrage de crâne initial », mais un apport personnalisé et continu tout au long de la vie. L'entreprise étant le premier lieu d'apprentissage et de développement personnel, les employeurs de référence sont de véritables campus universitaires spécifiques à leurs métiers. Les candidats demandent à recevoir cette formation durant toute leur vie professionnelle pour maintenir leur employabilité puisque leur employeur ne peut plus garantir le maintien de leur emploi.

■ *Le développement de l'employabilité*

Le salarié apporte à l'entreprise ses connaissances et ses aptitudes à développer des compétences dans le cadre de son emploi afin d'y réussir et d'évoluer vers un poste mieux reconnu et mieux rémunéré. Or ces compétences demandent à être renouvelées, voire remplacées s'il s'agit de compétences volatiles (informatiques et juridiques notamment). Aujourd'hui, le salarié est en train de se substituer à l'entreprise en devenant son propre service de marketing et d'amélioration continue et en allant au-devant des propositions de formation de l'entreprise, comme en témoigne l'augmentation constante des demandes de formation émanant des salariés. L'entreprise doit maintenant reprendre ses responsabilités et, sur la base des compétences demandées (immédiatement et dans quelques années) par ses clients et de celles dont elle dispose, réduire les écarts et assurer l'actualisation de son savoir et des compétences de son « atout humain ». L'employeur de référence n'exploite plus des ressources humaines mais investit dans son capital humain.

Selon un rapport de l'OCDE[3], le capital humain peut être défini comme désignant « les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités que possède un individu et qui intéressent l'activité économique. »

3. OCDE, *L'Investissement dans le capital humain : une comparaison internationale*, 1998.

© AFNOR Éditions

■ ***Les perspectives d'évolution***

Le développement des compétences n'est pas une fin en soi mais le moyen pour les salariés de prendre en main leur avenir professionnel. L'employeur de référence doit être capable de faire coïncider l'évolution de ses salariés avec l'évolution de ses propres emplois par un système de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences devenu parfois une véritable usine à gaz sous le pseudo de « GPEC » (prononcer jépèque ou gépéheucé).

L'absence de perspectives d'évolution professionnelle, que ce soit en termes d'emploi, de développement des compétences ou de promotion sociale, est un frein à la fidélisation aussi bien qu'à la motivation.

■ ***Le respect***

S'ils le peuvent, les candidats choisiront des collègues et un patron avec lesquels ils prendront plaisir à travailler et desquels ils attendent du respect, que ce soit envers eux-mêmes ou envers leurs idées et leurs attentes. Cette harmonie dans les relations professionnelles est la base de toute relation d'attachement, préalable à la fidélisation.

De nouvelles lois ont fait leur apparition pour réglementer la vie en entreprise et défendre les salariés contre le manque de respect (harcèlement sexuel et harcèlement moral). La façon la plus simple de démontrer son respect est de demander à ses collaborateurs quelle est leur opinion et d'écouter leur idée, plutôt que de leur donner des ordres. Le respect se démontre aussi par la transparence de l'entreprise envers ses salariés. Personne n'aime apprendre dans le journal qu'un plan social est prévu dans son entreprise.

■ ***L'implication dans les décisions***

Le dialogue et la concertation sociale sont importants pour le maintien d'un bon climat de travail. L'impact des 35 heures sur le dialogue social a été révélateur des méthodes utilisées par les entreprises : vision comptable des dirigeants ou vision humaine en concertation avec les salariés. L'employeur de référence ne considère pas ses salariés comme des idiots qu'il faut infantiliser et manipuler mais les implique dans les décisions qui les concernent et leur demande d'exprimer leurs propositions d'amélioration et de donner leur opinion.

© AFNOR Éditions

■ ***La rémunération et les avantages sociaux***

Les avantages sociaux peuvent aussi être attractifs. Basés sur une grille équitable, il peut s'agir d'un niveau de salaire supérieur au secteur, de primes intéressantes, de remboursements de frais par forfait, d'une mutuelle complémentaire, d'une voiture de fonction ou autres avantages en nature. Mais quels que soient les avantages financiers offerts aux candidats, ce critère ne se suffit pas à lui-même pour distinguer un employeur de choix d'un employeur classique. De plus, il ne faut surtout pas confondre fidélisation (choix libre et conscient de rester dans l'entreprise) et rétention (choix plus ou moins imposé par le risque de perdre des avantages que l'on ne trouvera pas ailleurs). Cette nuance est primordiale : il s'agit de garder vos collaborateurs dans votre entreprise, certes, mais motivés par leur travail et leur entreprise et non pas par leur salaire.

■ ***L'équité en matière de rémunération***

Le sentiment d'équité est un aspect important de la relation entre le salarié et son entreprise. Dans ce but, l'employeur de choix assure la cohérence des salaires et la justice devant la reconnaissance (financière ou non) de la performance. L'inégalité crée un sentiment d'insatisfaction qui peut précéder certaines attitudes de retrait telles que les départs volontaires, l'absentéisme, la passivité, etc.

■ ***L'éthique de l'équité sociale***

Pour une entreprise, l'équité sociale est le souci de ne pas baser d'avantage concurrentiel sur le non-respect des lois et des travailleurs, ou sur l'exploitation de la différence de développement entre pays.

L'employeur de choix prend l'engagement d'être pleinement représentatif de la population à laquelle ses produits ou services sont destinés. L'employeur de choix met aussi un point d'honneur à être une entreprise citoyenne. Ainsi, il n'est pas rare qu'il recrute des travailleurs handicapés et mette en place des programmes d'insertion professionnelle.

■ ***La signification du travail***

La valeur du travail a évolué. On ne travaille plus pour avoir un chèque à la fin du mois mais pour progresser dans son emploi, avoir des responsabilités, participer à un projet dont on peut être fier et être reconnu pour le travail accompli.

© AFNOR Éditions

Pour le salarié, le choix de son entreprise peut aussi être guidé par la recherche d'un emploi qui puisse littéralement « changer le monde ». Même s'il s'agit d'une façon un peu différente de considérer les choses et d'élargir sa perception du travail (réparer une fuite d'eau ou contribuer à la sauvegarde d'une ressource précieuse ?), l'impact d'un emploi sur l'environnement (écologique, social, etc.) entre en jeu dans le choix d'un travail. En effet, le candidat reste libre d'accepter de travailler pour un manufacturier du tabac, un fabricant d'armes ou un pollueur notoire.

■ ***La mobilité professionnelle***

Dans un monde en constant changement, il est de plus en plus rare que la sécurité de l'emploi soit garantie. Pourtant, les possibilités d'avancement et l'opportunité d'avoir une projection à moyen terme de son avenir professionnel constituent une force attractive. Les grandes entreprises ne sont pas les seules à pouvoir proposer un plan de carrière, il appartient aux PME de réfléchir à l'évolution de leurs emplois pour disposer des mêmes avantages.

On parle ainsi de plus en plus de progression transversale (cette promotion ne suit pas l'évolution logique ou attendue, en termes de gain de responsabilité et d'organigramme et le salarié peut changer complètement d'activité) et non plus simplement de progression verticale (c'est la promotion classique à laquelle on pense immédiatement lorsque l'on parle d'évolution de carrière, il s'agit alors d'obtenir une responsabilité supérieure en passant du niveau n au niveau $n + 1$). Il peut aussi s'agir d'évolution horizontale : dans ce cas-là, le salarié conserve sa mobilité dans le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à l'autre. C'est ce type de mobilité qui permet de passer de la vente au marketing, par exemple.

■ ***Le développement et l'autonomie***

L'enjeu pour l'entreprise est d'être capable d'anticiper l'évolution de ses emplois et de ses salariés dans quelques années. Il s'agit du rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Son objectif est d'élaborer un chemin de carrière personnalisé qui prenne en compte les attentes de chaque salarié et ses capacités de développement, afin qu'il puisse se projeter dans l'avenir.

Plus un salarié développe et met en pratique ses compétences, plus il demandera de liberté d'action, d'autonomie et de responsabilités. Avoir l'autonomie d'organiser son propre travail est source de satisfaction. Si les 35 heures sont correctement utilisées avec une concertation avec les salariés, elles peuvent être l'occasion de faire évoluer la culture d'entreprise vers plus de flexibilité.

■ ***La flexibilité***

Employeurs et employés semblent être d'accord sur un point : il faut être flexible. Les employeurs veulent pouvoir adapter leurs besoins en main-d'œuvre selon leur activité et les salariés ne veulent plus être attachés à des horaires rigides ou à des procédures ne laissant aucune place à l'initiative.

L'entreprise qui sait répondre à l'ensemble de ces points est en phase avec les préoccupations de ses collaborateurs et favorise ainsi leur fidélisation. La conscience des salariés que l'entreprise ne prend pas à la légère leur bien-être et leur épanouissement crée un impact durable sur sa notoriété et son image. Les salariés deviendront les premiers prescripteurs de leur entreprise envers des candidats potentiels. Associer ses salariés à son image permet non seulement d'être crédible face à son banquier mais face à ses actionnaires et clients. Qui peut mieux vendre l'entreprise que ceux qui y travaillent ?

1.3 Améliorer et enrichir l'emploi

L'emploi peut être proche du domicile du candidat, bien rémunéré et s'exercer dans une ambiance de travail excellente. Pourtant, si cet emploi n'apparaît pas comme une source d'épanouissement et de développement personnel, le candidat refusera le poste. Ce qui est valable pour un candidat potentiel l'est aussi pour les salariés déjà en place qui ont eux aussi besoin d'une solide motivation pour se lever le matin. Si le travail perd de son intérêt lorsqu'il est maîtrisé et ne permet pas au salarié d'utiliser l'ensemble de ses compétences, le collaborateur partira ou demandera une augmentation en compensation de son ennui.

© AFNOR Éditions

Rendre un emploi attractif consiste en premier lieu à l'enrichir avant qu'il ne soit occupé afin de garder ouvertes toutes possibilités d'évolution. En second lieu, il doit offrir à son occupant la possibilité d'améliorer ses compétences, de relever des défis et de maintenir son intérêt semaine après semaine. Quel que soit l'emploi, celui-ci doit correspondre aux attentes individuelles et aux centres d'intérêt professionnel de son occupant, mais il doit également le rendre satisfait et motivé sur le long terme.

Non seulement l'emploi doit être attirant par son enjeu, mais il doit avoir du sens dans son contenu. Chaque tâche qui le compose doit être valorisante, sachant que cette valeur apportée a une signification toute personnelle. Par exemple, le maçon trouvera valorisant de construire un logement pour une famille. Pour un manager, ce sera d'avoir des responsabilités, pour un technicien ce sera d'apporter une solution en réparant une panne, etc.

L'objectif est d'améliorer ce que font les salariés (le contenu) et comment ils le font (le processus). Cet enrichissement doit permettre aux salariés :

- de gagner en autonomie, en responsabilité et indépendance ;
- de donner leur avis concernant les décisions qui touchent leur travail ;
- d'augmenter la variété des tâches de leur emploi ;
- de gagner en polyvalence.

Il existe quelques pistes d'amélioration.

■ ***Combiner les tâches***

Cette méthode consiste à regrouper avec un objectif commun des tâches effectuées jusque-là par plusieurs personnes et à les combiner en une seule activité réalisable par une seule personne. Ceci peut lui permettre de suivre son travail du projet à sa réalisation. Agir ainsi augmente à la fois la variété des activités de l'emploi et l'étendue de la mission.

■ ***Augmenter le prestige de l'emploi et ses responsabilités***

Il peut s'agir de rendre le poste plus attirant en confiant des activités plus valorisantes et en facilitant les tâches les plus difficiles. Par exemple, le préparateur de commandes traite aussi les

non-conformités de son service, gère les retours et participe à un cercle de progrès ou les chariots élévateurs des caristes sont équipés de l'informatique embarquée. Il peut aussi s'agir de redéfinir l'emploi en soulignant son impact pour d'autres personnes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, comme dans les exemples donnés ci-dessus avec le technicien qui participera au résultat de son entreprise et au bien-être d'autrui par la réparation d'une panne.

■ ***Former des équipes ayant la même mission***

Accorder aux salariés le droit de se regrouper en équipes ayant le même objectif améliore à la fois l'étendue de la mission et sa signification. Par exemple, il peut s'agir d'assigner un consultant à une équipe projet dédiée à un seul client plutôt que de le laisser s'occuper de tous les clients. Ces unités de travail logiques peuvent aussi se former sur la base d'autres critères : géographique, par type de secteur d'affaires (industrie service), de responsabilité, de clients (interne, externe, grands comptes, détaillants).

■ ***Redéployer la relation client***

L'amélioration de l'emploi peut aussi passer par un accroissement du contact avec les clients, en donnant au salarié plus de responsabilités dans le management de la relation client. Cette nouvelle responsabilité demandera le développement de nouvelles compétences telles que l'accueil, la négociation ou la capacité de travailler sous pression.

■ ***Délégation verticale***

Le responsable délègue une partie de ses responsabilités et augmente en même temps l'autonomie de son collaborateur. Il peut s'agir du suivi des formations, d'une amélioration du travail dont il a eu l'idée, etc.

Ce type de délégation ne doit pas être confondu avec la délégation horizontale qui consiste à attribuer de plus en plus d'activités à un salarié sans pour autant se préoccuper de l'enrichissement qu'elles représentent. Il s'agit de valoriser autrui et non de se décharger du maximum de travail en pensant qu'un salarié débordé est un salarié heureux.

© AFNOR Éditions

■ ***Établir une gestion participative***

Les salariés sont valorisés et motivés quand ils prennent part aux décisions qui ont un impact sur leur travail de tous les jours, qu'elles touchent aux moyens, aux horaires, au changement de matériel, etc. L'engagement permet aux salariés de prendre du recul et de décider en juste cause.

■ ***Développer la créativité et l'autonomie***

Cela consiste à valoriser la créativité inexploitée des collaborateurs en leur demandant leur avis et leurs idées. Un emploi autonome offre une part importante d'indépendance quant à l'organisation du travail, des horaires et des procédures à utiliser, etc.

■ ***Améliorer le feed-back***

L'objectif est d'identifier et de supprimer tous les obstacles à la communication entre un collaborateur et son responsable. Le salarié doit avoir un accès le plus direct et instantané possible à ses résultats et à ses objectifs afin de développer son autonomie et sa responsabilité en corrigeant de lui-même les problèmes.

Il s'agit de l'un des enjeux des outils d'ERM (*Employee Relation Management*, basé sur le CRM, *Customer Relationship Management* = management de la relation client) qui doivent aider le manager à gérer au mieux les ressources de son équipe. Le CRM est une stratégie d'entreprise visant à comprendre, anticiper et gérer les attentes et besoins des clients actuels et potentiels.[4]

L'ERM désigne les processus permettant d'optimiser la relation entre les salariés et le manager dans le cadre de la décentralisation des ressources humaines. Les salariés accèdent ainsi librement à la progression de leurs résultats, gèrent leurs congés, suivent leurs formations, etc.

L'ennui sur le lieu de travail est une des principales causes de départ. Si le manager ne réussit pas à découvrir comment enrichir le travail de ses collaborateurs et si ces derniers commencent à ne plus supporter la routine ou, au contraire, à s'y enfermer, il perdra son équipe physiquement ou psychologiquement.

4. Stanley Brown, *CRM - La gestion de la relation client*, Village Mondial, 2001

© AFNOR Éditions

Avant d'enrichir le travail de ses collaborateurs, il est aussi fortement conseillé au manager de relever, pour son propre emploi, les points d'enrichissement possible avant d'en parler avec son équipe. Avant de discuter amélioration de poste avec un salarié, laissez-le y réfléchir pendant quelques jours de son côté.

Améliorer un emploi ne se fait pas une fois pour toutes. Cela se fait *a priori*, avant le recrutement, pour le rendre attractif, et *a posteriori*, pour le personnaliser. Une grande part d'appréciation individuelle entre en ligne de compte pour déterminer ce qui est intéressant ou non dans un emploi. Quels que soient les efforts réalisés pour rendre l'emploi attractif pour les candidats potentiels, cela restera du prêt-à-porter alors qu'il faudrait le plus souvent du sur-mesure. Ainsi sera-t-il sans doute nécessaire de faire le point quelques mois après le recrutement pour connaître le sentiment du nouveau salarié et finir d'adapter l'emploi à ses attentes et aux objectifs de l'entreprise s'ils ont évolué.

Cette amélioration peut paraître difficile à mettre en œuvre. D'abord car elle demande de rester en éveil quant à l'implication de ses collaborateurs et de créer un climat de confiance pour les encourager à émettre leurs propres idées et suggestions d'aménagement. Ensuite, car il peut paraître impossible de rendre plus attractif un métier qui demande peu de qualifications.

Si les salariés sont plus concernés par la façon dont le travail doit être fait que par le résultat qui doit être obtenu, l'amélioration et l'enrichissement du poste risquent d'être très difficiles. Une description de fonction uniquement basée sur les tâches, et donc trop rigide, peut être un motif d'insatisfaction. L'insatisfaction peut aussi provenir d'une culture d'entreprise fondée sur la tradition et dans laquelle les salariés peuvent réagir au changement en expliquant qu'ils n'ont pas été embauchés pour faire autre chose.

© AFNOR Éditions

2

Adopter une marque d'employeur

Devenir un employeur de « premier choix » est un cheminement qui commence par deux questions : en quoi la marque d'employeur que je communique à mes salariés et candidats est-elle différente de celle de mes concurrents ? Quelle est l'image d'employeur que je souhaite avoir ?

Une marque est un nom ou un logo permettant d'identifier les biens ou services d'une entreprise et de les différencier des concurrents. Construire cette marque d'employeur unique commence par identifier l'image cible que l'on souhaite donner à ses candidats potentiels et salariés actuels. Pour cela, chaque entreprise a son propre chemin à suivre.

Quand la plupart des entreprises sont orientées sur le court terme et restent passives sur leur secteur d'emploi, les employeurs de choix communiquent leur image sur le long terme et disposent en permanence d'un vivier de candidatures de qualité.

Avoir une marque d'employeur clairement identifiable est le meilleur moyen pour une entreprise de se faire connaître comme employeur de référence chez lequel il fait bon travailler (*cf.* annexe A). C'est une méthode directement empruntée au marketing : la marque d'un produit est créée pour développer dans l'esprit du consommateur un besoin de consommer et une image de

qualité qui le poussera à passer à l'acte. Une marque d'employeur produit le même effet en créant une image sociale attractive qui met en valeur l'enrichissement que procure le fait de travailler dans une entreprise aux valeurs humaines solides qui incite les candidats évoluant sur son marché du travail cible à rejoindre ses rangs. Les RH commencent le marquage, le marketing avec autorisation et la gestion des relations avec les clients en les appliquant non pas aux clients potentiels mais bien aux employés potentiels

À travers sa marque d'employeur, l'entreprise communique une offre, une promesse, une vision, un style de vie et un ensemble de valeurs auxquels les candidats s'identifient déjà et souhaitent adhérer. Moyen bien plus attractif que la petite annonce promettant tel salaire pour telles activités réalisées. Il ne s'agit alors plus de vendre un emploi ou un métier, mais de communiquer une vision de marque proposant de vivre une expérience. Cette marque peut être construite sur l'esprit d'entreprise, l'amélioration du cadre de vie ou encore l'épanouissement individuel apporté par la vie professionnelle des salariés ou encore sur le suivi personnalisé de leur carrière. Une fois que cette image de marque est solidement implantée, un flux stable de candidatures se mettra en place naturellement.

Tout comme il existe plusieurs façons de vendre un produit :

- proposer des réductions de prix et disposer d'un excellent rapport qualité/prix ;
- offrir des produits prestigieux dont l'acquisition permet de se distinguer socialement ou être bâtisseur de marque à fort concept.

Il existe plusieurs moyens de concevoir une marque d'employeur :

- Utiliser les outils marketing tels que le marquage, la gestion des relations avec les clients potentiels et le marketing avec autorisation en les appliquant aux candidats potentiels ;
- proposer une rémunération basée sur la performance pour un travail intéressant ;
- offrir une expérience de vie unique dans une organisation centrée sur le bien-être des salariés et sur le maintien de leur employabilité, grâce à une gestion individualisée des compétences ;

© AFNOR Éditions

– assurer une carrière dans une entreprise connue par ses produits ou services, mais pour un salaire inférieur au marché en échange du prestige qu'il peut y avoir à y travailler. Cette dernière possibilité concerne les entreprises « sexy », pas les employeurs de choix.

Avoir une marque d'employeur solide permet à l'entreprise de communiquer sa différence non seulement à l'attention des candidats mais aussi auprès de ses salariés actuels. L'enjeu est de leur faire prendre conscience que leur employeur est différent de ses concurrents et qu'ils ne retrouveraient pas ailleurs d'environnement aussi favorable à leur épanouissement. Conscients que l'herbe n'est pas plus verte ailleurs, les salariés deviendront prescripteurs de leur entreprise vis-à-vis de leurs relations personnelles et professionnelles.

2.1 Se différencier par une vision, une mission et des valeurs

L'employeur de choix fait reposer sa marque sur une vision forte, une mission légitime et des valeurs solides et authentiques qui répondent aux attentes de ses salariés. Il s'agit non seulement d'inspirer l'engagement des salariés, mais de centrer clairement toute l'organisation sur le genre et la qualité de talents nécessaires pour transformer ce but en réalité.

■ *Une vision à long terme qui mobilise les volontés*

C'est la vision qui dirige les objectifs, les objectifs déterminant la performance à atteindre et la performance atteinte la rémunération à recevoir. Il ne s'agit pas de faire une liste d'objectifs qui seront atteints dans six mois ou un an, mais de créer une vision et une seule, peut-être irréaliste et effrayante, mais en tout cas unique.

Comme le progrès, la vision n'aura d'impact significatif sur l'engagement que si elle est partagée par tous. Si la direction est la seule à y croire, elle risque de ne pas améliorer l'implication mais simplement de rechercher la docilité, qu'elle soit dictée par la dépendance (le salarié désire rester dans son entreprise par obligation morale, éthique ou endoctrinement) ou l'inertie (la situation

du salarié est dictée par l'habitude, il ne remet pas en question sa relation avec son entreprise, même si elle n'est pas bonne).

Pour faire passer cette vision à tous les échelons de l'organisation, elle doit être en accord avec l'histoire de l'entreprise. Les origines et le développement de la société doivent être expliqués à ceux qui la composent. Toute entreprise a une histoire héroïque et humaine à raconter. Il faut parler d'inspiration, d'idée géniale ou de débuts difficiles. Ces histoires se transformeront vite en légendes qui seront relayées d'elles-mêmes par les personnes qui auront été touchées. Dès l'âge de cinq ans, Walt Disney vendait ses premiers dessins à ses voisins. Ingvar Kamprad, fondateur d'Ikea, a commencé son activité en vendant des meubles par correspondance depuis une grange. Les premiers ordinateurs Apple ont été construits par Steve Wozniak dans le garage de ses parents, Steve Jobs s'est dit qu'il pouvait vendre ces ordinateurs à d'autres personnes que ses amis, etc. Il s'agit d'impliquer ses collaborateurs dans une œuvre commune qui a commencé avec ou sans eux, mais dans laquelle ils ont aujourd'hui leur rôle à jouer.

La description frappante de la vision d'entreprise donne une image qui est si claire, si irrésistible et si facile à retenir, que les salariés la gardent à l'esprit sans avoir besoin de la voir écrite. La vision de Sony, par exemple, était de devenir la première entreprise nippone à entrer sur le marché américain, d'innover dans des domaines où les Américains avaient échoué, de se faire connaître dans le monde entier et de rendre le « made in Japan » synonyme de qualité ! Se comparer à Sony c'est mettre la barre un peu haut ? Si vous pensez cela, c'est que vous n'avez pas encore compris la différence entre une *vision* et une *mission*.

Plus proche de nous, la vision de Auchan est d'accroître la qualité et le niveau de vie du plus grand nombre de clients.

Avoir une *vision d'entreprise*, ce pourrait être de devenir d'une part la meilleure entreprise de votre secteur en terme de résultat et d'autre part une entreprise dans laquelle chacun trouverait sa place et serait heureux de venir travailler. La *mission* serait de devenir un employeur de référence d'ici cinq ans ou d'obtenir un prix d'excellence.

☐ *Quelques visions*

- Changer le monde.
- Aider la communauté.

© AFNOR Éditions

– Devenir numéro 1 mondial.
– Développer la connaissance.
– Changer la vie de nos clients.
– Contribuer au bien-être de la collectivité en tant qu'entreprise citoyenne.
– Faire du développement durable une réalité de tous les jours.

☐ *Comment trouver sa vision*

1. Quelles sont les valeurs de mon entreprise ?

Exemples : Nous valorisons la prise de risque, le leadership et non la bureaucratie.

2. Quelle est l'histoire et quelles sont les dates importantes de la fondation de notre entreprise ?

Exemples : Idée d'un seul homme ou d'une équipe ? Débuts héroïques et produit nouveau ou idée géniale ? etc.

3. Quelles sont les prochaines orientations stratégiques de mon organisation ?

Exemples : Développer de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés, promouvoir la compétence interne.

4. Sur quelles actions vais-je construire cette stratégie ?

Exemples : Plan de communication de notre marque d'employeur, recrutement d'un responsable R&D.

5. Quels sont nos atouts ?

Exemples : Notre professionnalisme reconnu, notre capacité d'intégration et notre culture solide.

6. Quelles sont nos faiblesses ?

Exemples : *Turnover* évitable/inévitable trop important. Qualité de notre leadership non reconnu. Dépendance trop forte vis-à-vis de quelques clients trop importants.

7. Que doit devenir mon entreprise dans 5 à 10 ans ?

Exemples : Devenir le premier choix des candidats cherchant un emploi, devenir le numéro 1 de mon secteur, devenir synonyme de qualité.

© AFNOR Éditions

■ ***La mission qui justifie la raison d'être de l'entreprise***

Après avoir déterminé la vision, qu'il s'agisse de « faire la guerre à la vie chère » (Intermarché) ou de « connecter les gens » (Nokia), il s'agit de la décliner en missions concrètes, de proposer des produits au meilleur prix et de développer les technologies de la communication.

Chercher à changer le monde ou, en tout cas, avoir un impact sur la vie d'autrui motive plus que de créer de la valeur pour les actionnaires. Les entreprises qui se donnent pour objectif de changer la vie des gens justifient naturellement leur raison d'être et sont en mesure d'attirer, d'inspirer et de garder les salariés motivés par la réalisation de cette mission.

Les missions de l'entreprise doivent être suffisamment audacieuses pour frapper l'imagination des candidats potentiels et les faire réfléchir aux moyens qu'ils utiliseront pour parvenir à les accomplir à partir du jour où ils feront partie de l'entreprise. Transformer une vision en mission que l'on peut concrètement comprendre et à laquelle on peut participer a un effet magnétique sur l'esprit d'équipe et la motivation.

Les missions sont de plus court terme que la vision. Elles apportent le changement, évoluent dans le temps et se déclinent sous des aspects quantitatifs (atteindre un certain montant de chiffre d'affaires, gagner des parts de marchés) ou qualitatifs (éliminer un concurrent, devenir la référence dans son domaine).

□ *Quelques missions*

- Mettre le client au cœur de notre activité.
- Apporter du respect et de l'attention aux personnes.
- Assurer le droit à l'information et le devoir d'expression.
- Être en permanence à la recherche de l'innovation et de l'excellence.
- Avoir le sens de l'intérêt général.
- Être efficace dans toutes ses actions.
- Privilégier la santé et la sécurité de nos employés.
- Favoriser la croissance professionnelle de nos employés dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.
- Assurer la rentabilité de l'entreprise pour nos actionnaires.

© AFNOR Éditions

■ *Des valeurs solides et légitimes qui rassemblent une tribu*

La notion de valeur nous est familière, nous y faisons référence souvent, que ce soit entre amis ou dans la vie extra-professionnelle. Les valeurs justifient notre conduite et expriment le lien social qui nous unit à notre entourage, car vivre en groupe c'est partager certaines valeurs essentielles, qu'elles soient explicites ou non.

Les valeurs permettent d'abord de soutenir l'identité de l'entreprise en rassemblant des personnes qui collaborent et s'organisent sur la durée autour d'un centre d'intérêt, d'un comportement particulier, d'un sentiment d'appartenance, d'une mission ou d'un projet. Bref, ce qu'on appelle communément la culture d'entreprise. Un ensemble de valeurs solides permet aux acteurs de l'organisation de considérer que leur travail est suffisamment légitime et les engagera à coopérer dans un esprit constructif. Elles servent aussi à différencier l'entreprise de ses concurrents dans une société qui tend à uniformiser les conditions de travail et les modes de vie. En recrutant et en communiquant sur certaines valeurs, l'entreprise amorcera un mouvement d'attraction de candidats qui disposent déjà des mêmes comportements. De leur côté, les candidats non compatibles avec ces valeurs (vous savez… ceux qui n'ont pas les mêmes valeurs) ne resteront pas dans cet environnement. Ces valeurs serviront de filtre supplémentaire ou de question subsidiaire lorsqu'il s'agira de choisir entre plusieurs candidats ayant le même diplôme et la même expérience.

Les vedettes de votre entreprise qui ont le choix de partir ou de rester, qu'elles soient pizzaïolo, *supply chain manager* multiculturel ou généticien, travailleront pour l'entreprise qui aura les valeurs les plus proches des leurs. C'est sur la base de ces valeurs qu'elles choisiront ou non de travailler pour une industrie du tabac ou un pollueur.

Les valeurs, comme la mission, doivent être légitimes. Si elles sont mal choisies, elles sont simplement assimilées à un message publicitaire démontrant que l'entreprise cherche à se donner bonne conscience dans une optique bassement commerciale. Elles se réduisent alors à un simple moyen – parmi d'autres – de motiver et de susciter l'adhésion du personnel à la stratégie de l'entreprise. Dans ce cas, on peut supposer que l'entreprise sera prête à les oublier le jour où cela l'arrangera.

Les valeurs doivent être stables, originales et personnalisées. Elles ne doivent pas être adaptables à la tête du client, tout en restant assez souples pour évoluer. Elles doivent correspondre à l'entreprise et pas uniquement à la holding qui vient de l'acquérir ; et enfin, elles ne doivent pas s'inspirer d'une autre entreprise du même secteur afin de « faire pareil ».

Les valeurs servent à donner une identité aux tribus en les rassemblant autour de préoccupations professionnelles, sexuelles, religieuses ou tout autre élément susceptible de servir de catalyseur. Ces tribus rassemblent des personnes qui collaborent et s'organisent sur la durée autour d'un centre d'intérêt, d'une mission ou d'un projet. Un rassemblement d'hommes devient une communauté ou une tribu lorsqu'ils partagent une manière spécifique de se comporter et des exigences communes.

Les salariés doivent avoir envie d'appartenir et de se maintenir dans votre entreprise, de vous implorer de les engager et de vous prouver chaque jour leur attachement. La vision et la mission doivent être un moyen de mobiliser les énergies vers le même objectif sur la base de valeurs communes.

Si la vision, les missions et les valeurs restent dans l'esprit du dirigeant ou du manager sans être communiquées au reste de l'entreprise, elles ne seront pas utilisables pour l'entreprise et risquent de ne pas améliorer l'implication mais simplement la docilité. Plutôt que de faire du prêt-à-porter qui risque de n'être jamais porté, laissez chacun donner son avis pour l'adapter à ses mesures. Pour cela, laissez la porte ouverte aux suggestions d'amélioration et proposez différentes possibilités avant de laisser vos collaborateurs en apporter de nouvelles.

☐ *Quelques valeurs*

- Engagement.
- Exigence.
- Ténacité.
- Ouverture.
- Écoute.
- Simplicité.
- Sens du service.

© AFNOR Éditions

– Imagination.
– Inspiration.

2.2 Se différencier par sa culture d'entreprise

La culture d'entreprise désigne les connaissances, les idées et les informations dont disposent les salariés de l'entreprise. C'est l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation. Du point de vue managérial, ce sont les normes et principes qui, comme une règle du jeu, régissent les rapports de travail.

La fonction de la culture d'entreprise est de substituer à « l'autorité paternaliste » une autorité fondée sur le partage de la parole et l'enrichissement continu des pratiques par l'apport de toute personne partageant cette culture.

La culture d'entreprise doit être basée sur quelques préceptes simples, qui seront autant de moyens d'attraction s'ils sont solidement ancrés dans les mœurs. Le défi à relever est d'intégrer la fidélisation dans la culture de l'entreprise, ce qui participe à transformer l'employeur classique en employeur de référence.

■ ***Une culture vivante***

Une éthique et une déontologie fortes renforcent l'image d'employeur de référence en améliorant la perception des conditions de travail de l'entreprise. Cette culture se construit et évolue tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponse aux problèmes rencontrés et au gré des changements d'activité et des recrutements. La culture s'adapte, elle n'est pas immuable, elle est toujours plus ou moins en accord avec l'air du temps. La culture résulte d'une histoire et se transmet dans le temps en évoluant.

Cette notion de culture est assez récente. Ce n'est pas qu'auparavant les entreprises n'avaient pas de culture mais, compte tenu de l'intensification de la concurrence, les entreprises recherchent de nouveaux moyens pour renforcer leur cohésion interne. Alors que les méthodes de production, même originales, sont vite copiées par les concurrents, la culture d'entreprise est impossible à copier. La culture d'entreprise s'adapte à un environnement national et est

© AFNOR Éditions

issue de l'historique de l'entreprise, ce qui est une première protection contre la photocopie.

Souvent, afin d'illustrer la culture d'entreprise on utilise l'histoire suivante :

Accrochez une banane au plafond d'une pièce vide et placez une échelle en dessous permettant de l'attraper. Assurez-vous qu'il n'y a pas d'autres moyens d'attraper la banane que d'utiliser cette échelle. Ceci vérifié, installez un système de douche qui arrose toute la pièce d'eau froide dès que quelqu'un commence à escalader l'échelle.

Ceci fait, faites entrer plusieurs chimpanzés dans la pièce. Si les chimpanzés vont vite comprendre qu'il suffit de monter sur l'échelle pour atteindre la banane, ils vont encore plus vite comprendre qu'il ne faut pas essayer de l'attraper s'ils veulent rester secs.

Après quelques heures, arrêtez le système d'arrosage de sorte que si un chimpanzé souhaitait attraper la banane, l'eau ne coule plus.

Maintenant, remplacez l'un des chimpanzés arrosé par un nouveau. Bien sûr, ce dernier, ignorant le système de douche, va chercher à escalader l'échelle pour attraper la banane. Ce que les autres ne vont pas permettre. Et sans comprendre pourquoi il se fera maintenir, voire frapper par les autres qui le tiendront ainsi à l'écart de l'échelle.

Continuez à remplacer les chimpanzés les uns après les autres jusqu'à ce qu'il n'y ait plus que des nouveaux. Aucun ne cherchera plus à escalader l'échelle et si jamais il y en avait un pour tenter l'expérience, il se ferait retenir par ses congénères sans qu'ils aient aucune idée du pourquoi de la chose.

■ *Les cinq piliers de la culture d'entreprise*

Ces cinq piliers doivent se retrouver en proportions égales dans la fondation de votre culture d'entreprise. Un pilier plus court que l'autre et c'est l'ensemble de l'édifice qui sera bancal et finira par s'effondrer.

Le service client. L'entreprise doit être le plus près possible de ses clients pour anticiper leurs attentes et participer à leur création de valeur. L'employeur de choix fidélise ses salariés afin que leurs clients perçoivent la stabilité de leur correspondant. Ainsi, en ne

 © AFNOR Éditions

donnant pas l'impression à ses clients qu'ils changent d'interlocuteur (commercial, administration des ventes, etc.) chaque semaine, il construit avec eux une relation dans la durée.

L'innovation. L'objectif d'une culture orientée vers l'innovation est d'imaginer et de devancer le futur. Si l'on sait que la moitié des produits vendus dans cinq ans n'existe pas encore, on comprend que l'innovation est une source d'avantage compétitif très importante. Mais si l'on connaît les risques que peut engendrer le fameux papy boom, (dont les effets se font ressentir partout dans le monde sauf dans certains pays tels que la France) à savoir une pénurie de main-d'œuvre qualifiée capable de remplacer les seniors partant en retraite, on comprend que l'innovation (et en particulier dans le domaine social) va devenir un moyen de survivre ! La fidélisation des équipes fait partie de ces innovations.

La recherche de l'excellence. L'excellence consiste à minimiser les coûts tout en maximisant la productivité et l'efficience de l'organisation. Une culture de l'excellence se base sur l'amélioration continue afin de proposer aux clients un service ou un produit toujours meilleur, et aux salariés, un emploi, un management et un environnement toujours plus attirants.

L'esprit d'entreprise. Il s'agit de créer un environnement qui suscite l'excellence des salariés. L'avantage compétitif se gagne par la volonté des salariés de mettre leur énergie, leur créativité et leur enthousiasme dans leur travail. La fidélisation ne consiste pas seulement à retenir ses salariés mais à maintenir cet esprit constructif et à renforcer le lien entre l'entreprise et ses salariés.

Le capital humain. Pour soutenir les quatre piliers précédents, la gestion du capital humain est l'élément central de l'édifice. C'est aussi grâce à cette culture que l'entreprise s'aménage un futur confortable en prévoyant l'évolution de ses emplois et le maintien au plus haut de la professionnalisation de ses salariés.

Pour établir un diagnostic de la culture d'une entreprise, plusieurs pistes permettent d'en cerner rapidement les grandes lignes et de se faire une première idée :

– la taille du bureau du dirigeant comparé à celui de ses collaborateurs ;

© AFNOR Éditions

- le niveau des dépenses en formation et les publics visés (formation utilisée comme récompense ou formation utilisée pour la recherche de l'excellence ?) ;
- le nombre de salariés en contact avec les clients par rapport à l'effectif total ;
- le nombre de salariés du service ressources humaines par rapport à l'effectif total (environ 2 % dans les entreprises privées, jusqu'à 3 % dans les collectivités publiques) ;
- la présence de processus définis ou de certification qualité, etc.

■ ***Importance de la culture d'entreprise pour l'employeur de choix***

Avoir une culture d'entreprise d'employeur de référence, c'est replacer l'être humain au centre des préoccupations de l'entreprise. Cette culture doit être partagée pour assurer le succès des programmes de fidélisation, pour plusieurs raisons :

- C'est un élément déterminant dans le changement des mentalités. Mettre son effectif au centre des préoccupations de son entreprise au même titre que ses clients constitue un changement profond dans l'entreprise et demande une prise de conscience, de nouveaux modes de comportements et de bonnes pratiques de management.
- C'est un élément clé de la gestion stratégique. L'introduction délibérée de la culture d'entreprise dans le processus du management stratégique est indispensable pour assurer au mieux son management de la fidélisation. Ce sont les rapports harmonieux entre culture et stratégie qui assureront le succès sur le long terme.
- C'est un outil de gestion pour le management de la fidélisation. Les employeurs de choix savent recruter un personnel enthousiaste et motivé. La culture d'entreprise crée un consensus de départ et établit les bases d'une compréhension enrichissante sur lesquelles se forme « la tribu ».
- C'est un point de repère pour chacun. Les personnes qui travaillent dans une entreprise à forte culture savent ce que l'on attend d'elles. L'existence de normes culturelles est à la base de l'identification à la vision de l'entreprise, du sentiment d'appartenance et de l'engagement personnel qui conduisent à la fidélisation.

© AFNOR Éditions

■ *Une éthique rigide*

Dans la relation émotionnelle que doit établir l'entreprise avec ses salariés, l'éthique occupe la première place. Si l'on souhaite aider les membres de l'entreprise à développer un sentiment d'appartenance et d'attachement, la démarche éthique en ressources humaines doit commencer par une réflexion sur la portée des actes sur l'environnement social. Peu importe l'existence ou non d'un service ressources humaines. C'est grâce aux salariés, à leur expérience, à leur culture, à leur compétence et à leur implication que les services de l'entreprise seront de meilleure qualité et les profits supérieurs à ceux des concurrents. Grâce à des salariés impliqués, voire attachés à leur entreprise, cette dernière n'aura que plus de force pour relever les défis de restructuration et d'innovation.

Outre le fait de lutter contre l'individualisme en rassemblant les salariés en tribu autour des mêmes valeurs et comportements professionnels, l'éthique permet aux salariés de se projeter dans l'avenir à partir du mode d'emploi fourni par leur entreprise : charte éthique basée sur le respect des lois sociales, instauration d'un climat de confiance, participation des salariés aux résultats de l'entreprise, transparence sur l'avenir et la gestion de l'entreprise, cohérence entre discours et action, concertation et dialogue social, etc. L'employeur de référence fait de ce respect total et prioritaire de l'être humain la règle numéro un. L'éthique est plus qu'un modèle de développement de l'entreprise, c'est un état d'esprit sur lequel reposent le développement durable, la prise de responsabilité sociale des entreprises, l'économie solidaire et les programmes de fidélisation.

Si aujourd'hui le pouvoir semble être revenu au patron, les entreprises qui évoluent sur un marché de l'emploi restreint savent déjà que se conduire de façon éthique aujourd'hui leur permettra de survivre demain. Les dirigeants qui profitent de la faiblesse actuelle de l'économique pour justifier des licenciements sur l'autel de la mondialisation ne perdent rien pour attendre. D'abord, leur image est affectée immédiatement par la médiatisation de telles pratiques auprès du grand public. Ensuite, la perte de mobilisation et de productivité des salariés rescapés de ces plans sociaux est très nette puisque, plutôt que de se concentrer sur leur travail, ils attendent leur tour. Les prochains candidats de talent sauront à quoi s'en tenir et feront jouer au maximum la loi de l'offre et de la demande lorsque ces entreprises devront remplacer les salariés partis en retraite.

© AFNOR Éditions

2.3 Communiquer une image sociale différente

Il ne suffit pas d'avoir une politique de gestion du personnel qui corresponde aux critères d'employeur de choix pour que les talents qui souhaitent changer de poste pensent forcément à vous. Il ne suffit pas d'être différent, il faut communiquer cette différence pour être reconnu comme tel. Vous pouvez être la personne la plus intelligente du monde, si personne ne le sait, cela ne vous servira à rien. Votre réputation doit vous précéder et travailler pour vous doit devenir une expérience recherchée.

Les valeurs et les points forts de votre politique de capital humain doivent être mis en avant par tous les moyens (salons, site web, plaquettes, etc.) et pas seulement à destination des chercheurs d'emploi. Vos clients et fournisseurs peuvent être rassurés par ces pratiques d'employeur de référence basées sur le long terme et l'approfondissement des relations.

Communiquer envers les salariés déjà présents permet de leur rappeler que ce qu'ils vivent chaque jour, et qu'ils commencent à trouver normal, n'est pas si habituel que cela. La communication d'employeur s'appuie sur la collaboration entre les ressources humaines et le service de communication, afin de faire connaître l'entreprise comme un endroit dans lequel il fait bon travailler. Comme toute action marketing, la communication soutient la marque d'employeur. Ainsi, la marque d'employeur doit provenir de la direction et être relayée par tous les services de l'organisation : du service ressources humaines vers les candidats, des services commerciaux vers les clients et depuis tous les autres services vers leurs relations, professionnelles ou personnelles. Il s'agit de communiquer, même sans préméditation, son plaisir de travailler dans cette entreprise.

■ *Connaître son image sociale*

L'image sociale est la représentation de l'entreprise que se font ses parties prenantes, à travers ses pratiques en termes de conditions de travail, de rémunération, de prise en compte du bien-être et de l'épanouissement de ses salariés. L'image sociale représente l'idée favorable ou défavorable que le public se fait d'une marque ou d'une entreprise en tant qu'employeur.

 © AFNOR Éditions

Connaissez-vous la vôtre ? Si l'on fait une recherche sur internet, que trouve-t-on sur votre entreprise ? Un article sur des pratiques de management originales et attirantes ou l'annonce d'un plan social pour répondre aux standards de rentabilité demandés par un fond de pension américain ?

Attention, nous parlons ici de l'image de l'entreprise selon ses pratiques de management envers ses salariés et candidats et non de sa réputation (qui correspond à l'attrait que peuvent avoir les produits que l'entreprise fabrique ou les services qu'elle vend).

L'évolution des éléments de l'image sociale doit être suivie le plus possible en temps réel au moyen d'un tableau de bord mis à jour régulièrement (*cf.* tableau 2.1). Les sources utilisées seront les journaux, les enquêtes, les sites internet spécialisés, etc. Des questions subsidiaires peuvent également être posées aux candidats concernant leur perception afin de valider leur capacité à reconnaître un problème et formuler une solution.

Tableau 2.1 Perception de l'image sociale

	Mauvaise					**Neutre**	**Bonne**				
	–5					**0**					**5**
Niveau de rémunération	**2**										
Le niveau de rémunération est supérieur à la moyenne et pourtant peu de candidats le savent. *Plusieurs articles vont paraître dans des journaux spécialisés pour promouvoir nos méthodes de rémunération.*											
Possibilités de promotion	**3**										
Les opportunités de promotions sont connues. *Nous communiquons dans la presse et notre site internet les témoignages de salariés ayant évolué dans notre organisation.*											

Tableau 2.1 Perception de l'image sociale (suite)

	Mauvaise					Neutre	Bonne				
	– 5					0					5
Gestion des carrières	**3,5**										
Meilleure perception externe. *Nous avons axé notre communication lors du dernier salon de l'emploi en présentant nos méthodes de recrutement, d'intégration et de suivi des carrières.*											
Image d'innovation	**4**										
L'entreprise est connue pour ses pratiques d'innovation sociale et managériale. *Notre communication axée sur nos méthodes de gestion des carrières, la présence d'une garde d'enfants et nos soirées événementielles sont connues de notre public.*											
Image de dynamisme	**– 1**										
Mauvaise perception du public concernant notre dynamisme. *Nous allons lancer un concours visant à communiquer nos valeurs de leadership. Il s'agira de soutenir des porteurs de projets apportant une contribution sociale importante. En parallèle, nous allons réorganiser nos procédures d'accès à la formation à l'occasion de la nouvelle réglementation sur le DIF.*											
Réputation des dirigeants	**2**										
Assez bonne perception. *La présence de notre dirigeant lors de l'émission X... sur le sujet des employeurs de choix a permis de faire évoluer sa visibilité depuis la dernière enquête.*											

© AFNOR Éditions

Tableau 2.1 Perception de l'image sociale (suite)

	Mauvaise					**Neutre**	**Bonne**				
	–5					**0**					**5**
Réputation des managers	**0**										
Notre public ne connaît aucun de nos responsables et nous n'avons pu obtenir d'évaluation par manque de visibilité de ces derniers. *M. X..., des ressources humaines, va animer une tribune sur le site internet www.focusrh.com et nous allons publier à compte d'auteur un ouvrage sur nos méthodes de logistique. Il sera réalisé par Mme Y...*											
Emplois proposés	**4**										
Notre public connaît très bien les emplois de notre organisation. *Nous avons de nombreuses visites sur notre site internet. La présentation des emplois et le témoignage de salariés occupant ces emplois nous ont permis de gagner 4 points depuis notre dernier baromètre.*											
PERCEPTION GLOBALE	**2**										

L'analyse de son image sociale peut aussi donner l'occasion à l'entreprise de mettre en place une enquête miroir afin de comparer la perception interne des salariés à l'image externe de leur entreprise. Qu'ils soient bons ou mauvais, les résultats devront être communiqués. S'ils sont mauvais, il sera temps d'impliquer les salariés dans un projet de restauration d'image où ils auront un rôle clé à jouer. Une bonne image permettra de valoriser les membres de l'entreprise et de renforcer leur sentiment d'appartenance.

Le « marketing social » ou « marketing adapté au management » repose sur la « surcommunication » des facteurs qui rendent l'entreprise unique et qui permettent aux salariés de développer un sentiment d'appartenance : ses valeurs, sa vision, son image sociale, etc.

© AFNOR Éditions

Il ne faut pas communiquer mais surcommuniquer : en externe pour se faire entendre de sa cible qui a le choix parmi de nombreux concurrents, en interne, car vos salariés ont d'autres préoccupations, que ce soit la visite chez le médecin du petit dernier, les vacances qui approchent ou les bons moments du week-end dernier.

■ ***Impliquer ses salariés***

Les salariés d'une entreprise sont sa première force d'attraction. Ils en sont les meilleurs prescripteurs. Le moyen le plus efficace de mesurer *a priori* l'attractivité d'une société est de demander à ses salariés s'ils postuleraient de nouveau dans leur entreprise. Les salariés encore en poste doivent pouvoir vous expliquer ce qui les retient, les nouveaux arrivants, ce qui les a attirés et les anciens employés pourquoi ils sont partis.

Des groupes de travail et des enquêtes internes sont les moyens les plus faciles à mettre en œuvre pour collecter les renseignements recherchés. La collecte de ces informations peut en effet se faire dans le cadre d'une enquête de satisfaction interne. Il est aussi possible de demander aux nouveaux salariés, lors de leur intégration ou de la première rencontre avec leur manager, les raisons pour lesquelles ils ont choisi cette entreprise plutôt qu'une autre. Cependant, on peut s'attendre, du fait de l'absence d'anonymat (à moins qu'il n'y ait vingt embauches par mois), à une déformation des résultats, en particulier de la part des candidats qui auront sélectionné l'entreprise par défaut. Les nouveaux salariés peuvent néanmoins donner de précieuses indications concernant les méthodes de recrutement et d'attraction de vos concurrents. L'entretien de départ (*cf.* Annexe L) est un autre moyen d'obtenir des informations utiles pour apporter des corrections aux méthodes de management. Un entretien de départ doit donc être un décorticage systématique de la vie professionnelle de l'ancien salarié au sein de l'entreprise qu'il quitte et non pas un simple rendez-vous pour que celui-ci signe son solde de tout compte et rende sa carte de cantine. Le salarié qui sort de l'entreprise ne doit pas être considéré comme un traître qui n'a qu'à aller se faire pendre ailleurs ! Il est extrêmement important d'obtenir le maximum d'information de sa part lors d'un entretien franc et direct, ou par le biais d'un questionnaire adressé à son domicile lorsqu'il sera dégagé de toute pression. Et ce type d'entretien peut

© AFNOR Éditions

tout aussi bien être mis en place lors d'un changement de poste au sein de l'entreprise.

■ *Améliorer son attractivité*

L'attractivité d'une entreprise dépend de sa capacité d'une part à disposer d'un vivier de candidats prêts à remplacer une perte interne de compétence et d'autre part à fidéliser ses salariés. Ces deux défis peuvent être relevés à condition que l'entreprise ait préalablement pris en considération toutes les facettes de l'attractivité (*cf.* figure 2.1) selon leurs dimensions externes et internes.

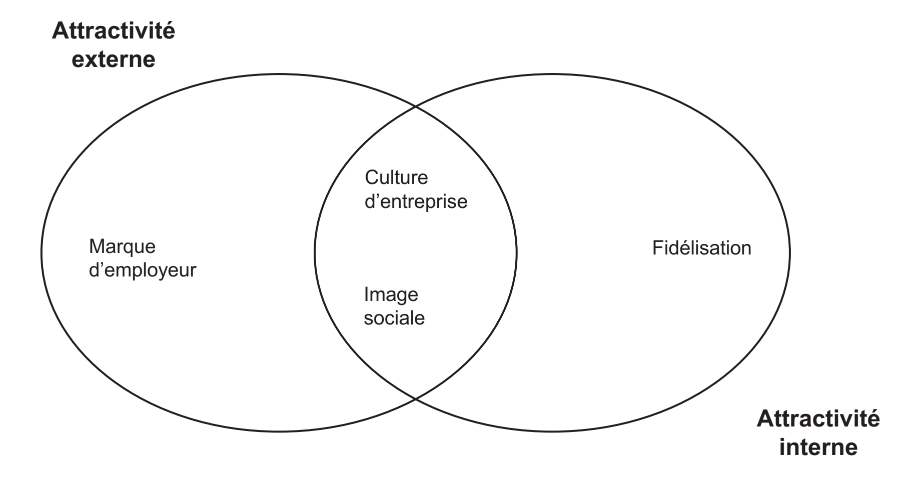


Figure 2.1 Attractivité de l'entreprise

L'attractivité externe de l'entreprise repose sur sa capacité à identifier ce qui fait d'elle un employeur remarquable au regard de ses concurrents et à communiquer cette différence à son public externe que sont les parties intéressées, tels que par exemple ses clients, ses fournisseurs et bien sûr ses candidats potentiels.

L'attractivité externe repose sur trois composantes :

- la marque d'employeur ;
- la culture d'entreprise ;
- l'image sociale.

☐ *Renforcer la marque en interne*

Il faut continuellement renforcer sa marque d'employeur par le marketing interne. Le plus efficace reste l'intranet que les salariés peuvent consulter pour connaître l'actualité de leur entreprise, ses projets, ses nouveaux clients, les anniversaires ou les événements spéciaux. Une newsletter interne, donnant la parole aux salariés et décrivant le rôle de l'un d'entre eux, montrant la progression des résultats ou donnant une biographie des nouveaux arrivés, etc. est aussi très appréciée.

Hormis l'intranet et la newsletter, la communication provient aussi :

- du bouche à oreille entre salariés, ou marketing viral ;
- d'une communication ciblée sur les sites ou portails de recrutement ;
- d'un e-mailing original ;
- de l'impact des produits et services sur la qualité de vie des gens ;
- de l'image d'entreprise leader sur sa zone géographique ou dans son secteur d'activité ;
- des récompenses reçues (prix d'excellence, article dans la presse, etc.).

☐ *Renforcer la marque en externe*

Fournir simplement une présentation générale de votre entreprise dans une annonce ou sur votre site internet n'est pas suffisant. Les employeurs de choix n'attendent pas passivement qu'on parle d'eux, ils créent aussi leurs propres opportunités de communication. Leurs salariés interviennent dans des salons de l'emploi, donnent des cours ou sont détachés par leur employeur pour soutenir des initiatives locales qui correspondent à leur culture d'entreprise. Créer une image publique d'employeur pour lequel il fait bon travailler n'est pas réservé aux multinationales. Les PME et TPE peuvent très bien être considérées – localement – comme des employeurs de choix. Elles peuvent participer à la restauration de l'église de leur village, soutenir l'équipe de football, apporter leur aide aux œuvres sociales, etc. Toutes ces actions mises bout à bout participent à prouver sa responsabilité sociale et sa citoyenneté tout en améliorant son image sociale.

© AFNOR Éditions

2.4 Construire sa marque d'employeur étape par étape

L'image sociale externe, composante de base de l'image de marque d'employeur, doit être construite et non pas fortuite. Ce sont les entreprises qui mènent de véritables campagnes de communication envers leurs candidats qui attirent le plus de talents. C'est en menant des politiques de communication audacieuses autour des hommes qui composent l'entreprise qu'elles se démarquent : elles proposent en fait d'intégrer une grande structure tout en gardant son individualité. Les membres de l'entreprise deviennent des acteurs de pub et les bilans sociaux des placards publicitaires.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, de la PME au groupe international, l'élaboration d'une marque d'employeur se réalise en plusieurs étapes :

Étape 1 : Préparer l'action et analyser ses pratiques internes

Il convient de commencer par identifier les atouts et faiblesses des procédures de recrutement, d'évaluation des personnes, d'intégration, de fidélisation des salariés, de management des compétences, bref tous ses processus de gestion du capital humain pour savoir quels sont les pôles d'attractivités et de répulsion (*cf.* tableau 2.2).

Tableau 2.2 Exemple des pôles d'attractivité et de répulsion

Pôles d'attractivité	Pôles de répulsion
Rémunération supérieure à la moyenne : les salariés de l'entreprise le savent mais ce fait est mal connu des candidats.	Manque de respect des candidats : 1. absence de réponse négative ; 2. candidats attendant parfois 45 minutes avant leur entretien ; 3. pas de retour d'entretien.
Entreprise citée dans la presse comme employeur de choix. Pratiques mises en avant par la presse : gestion des carrières, pratiques de management et environnement de travail.	Mauvaise image sociale : 1. aucune présence à un salon de l'emploi depuis 4 ans ; 2. absence de visibilité des pratiques de management.

Avant d'être photographié de près, mieux vaut vérifier qu'on n'a rien de coincé entre les dents ! Inutile de commencer à communiquer son image sociale si un conflit couve ou si les méthodes d'intégration sont perfectibles. Avant de relayer son image sociale

© AFNOR Éditions

par sa marque d'employeur, il faut passer par l'évaluation et l'identification des problèmes sociaux et organisationnels de l'entreprise. Si le climat social et la satisfaction des salariés sont mauvais, il s'agit de commencer par régler les problèmes internes. L'image d'employeur de référence étant en priorité véhiculée par les salariés, l'ambiance et le climat social doivent être irréprochables. Il ne s'agit pas d'assurer un minimum de paix sociale mais d'avoir des salariés fiers de travailler pour leur entreprise et impliqués dans la vie de celle-ci. Il faut donc avoir préalablement identifié leurs exigences et y avoir répondu afin d'obtenir un taux de satisfaction interne élevé avant de commencer à envisager de relever le défi de devenir un employeur de référence.

Étape 2 : Améliorer ses pratiques

Une fois les problèmes identifiés, il s'agit de corriger les dysfonctionnements par un plan d'action. Les améliorations porteront à la fois sur les problèmes organisationnels et sociaux. Il s'agit de la phase test dans laquelle la direction prouvera sa volonté de changement à ses salariés dans le cadre d'un véritable projet d'entreprise.

Étape 3 : Identifier et inventorier ses points d'attraction

Après avoir résolu les problèmes internes, il s'agit de repérer les caractéristiques qui rendent l'entreprise attractive aux yeux des salariés et d'identifier les éléments de différenciation. Pour cela, des tables rondes réuniront les salariés selon les processus auxquels ils appartiennent, afin de recueillir les opinions sur ce qui est le plus important pour eux dans leur travail quotidien et sur ce qui alimente le plus leur motivation et leur bien-être. Par la suite, d'autres réunions permettront d'améliorer la marque d'employeur de façon continue.

Les résultats de la dernière enquête de satisfaction interne ou de climat social seront également utilisés pour relever les pratiques de management que les salariés ont unanimement notées comme très satisfaisantes.

Étape 4 : Réinventer l'entreprise

L'étape suivante consiste à vérifier que les valeurs de l'entreprise correspondent bien à celles des salariés, et que la vision et les missions sont bien adaptées aux orientations stratégiques de l'entreprise.

 © AFNOR Éditions

Si la vision doit avant tout provenir des dirigeants, elle s'appuie sur des valeurs qui proviennent de l'ensemble des salariés. Réunir ses salariés dans des entretiens de groupe permet d'identifier et de valider leurs valeurs en les impliquant dans cette recherche.

– Une fois identifiées, il reste à sélectionner les valeurs clés qui correspondent le plus aux attentes des salariés et aux objectifs de l'entreprise, afin de construire la vision de marque et la signature qui la véhiculera à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. La marque d'employeur couvre l'ensemble des programmes et outils de management des ressources humaines pour en assurer la cohérence et les présenter de façon homogène à tous les publics de l'entreprise.

Étape 5 : Connaître les pratiques de ses concurrents et son image sociale

– Pour cela, il faut commencer par identifier les concurrents de l'organisme, pas seulement ceux qui vendent les mêmes produits ou services, mais aussi ceux qui évoluent sur le même marché de l'emploi et qui cherchent à attirer le même type de candidats. Ensuite il s'agit de savoir quelles stratégies ils utilisent. Quels sont leurs avantages ? Quelles sont leurs pratiques de management et de rémunération ? Cette identification est l'un des objectifs du questionnaire d'intégration décrit ci-après.
– Il reste ensuite à analyser l'image sociale de l'entreprise, vue de l'extérieur. Est-elle connue parce qu'elle est responsable d'une marée noire ? Parce qu'elle est allée en justice contre des consommateurs mécontents ? Parce qu'elle a des pratiques déloyales ? Ou alors est-elle connue pour ne pas avoir délocalisé sa production en Chine tout en continuant d'afficher de bons résultats ?

Étape 6 : Identifier sa cible

Cette identification se réalise en deux phases. Dans la première, la phase quantitative, il s'agit d'établir des objectifs prévisionnels de recrutement (taux d'attractivité, de stabilité, de survie, etc.). Dans la phase suivante, qualitative, l'objectif est d'identifier le profil du « candidat idéal » (selon son niveau de compétence, d'expérience, de formation initiale, etc.), ce qui permettra de déterminer la cible

© AFNOR Éditions

visée en termes de profil, de compétences, de formation initiale, etc. L'enjeu est de reprendre les méthodes du marketing pour définir quelles sont les forces de l'entreprise (pratiques de management, aménagement du temps de travail, etc.) sur lesquelles elle peut baser sa communication.

Étape 7 : Communiquer

Dans cette dernière étape, il s'agit d'identifier les meilleurs moyens de communiquer sa marque d'employeur en réfléchissant au rapport visibilité/coût. Pour commencer, il convient de développer votre message en vous appuyant sur les informations relevées lors des étapes précédentes et de le tester auprès de vos salariés. Ensuite, le service des ressources humaines, s'il est en charge de la communication de la marque d'employeur, devra se coordonner avec le service marketing afin d'utiliser son savoir-faire et peut-être d'incorporer le message dans un plan de communication plus vaste. Reste enfin à choisir le support pour relayer votre message (internet, annonces d'emplois, salons étudiants, revues spécialisées…).

Pour les entreprises ne sachant pas par où commencer et n'ayant pas des moyens financiers inépuisables, quelques idées :

– **Offre originale d'atmosphère de travail** : tout est possible, envisager une partie de la semaine en télétravail, travailler en équipe dans une ferme à la campagne, pouvoir emmener son animal de compagnie ou son bébé au travail, assurer l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle.

– **Réunion d'automotivation** : une réunion avec les salariés sur le thème « pourquoi est-ce *fun* de travailler ici ? » afin de leur rappeler qu'ils ont la chance de travailler dans cette société et de les aider à formuler les raisons de cette chance.

– **Primes de cooptation** : lorsque les salariés sont capables de parler de leur entreprise et de formuler les raisons qui en font un lieu de travail à part, il devient possible de leur proposer une prime s'ils parviennent à faire recruter un proche.

– **Soirées** : ce n'est pas l'idée du siècle mais c'est l'occasion de voir ses collègues en dehors du travail, dans le cadre de la famille (conjoints et enfants étant cordialement invités) et c'est aussi l'opportunité d'inviter des personnes extérieures qui pourraient être des prospects à l'embauche.

© AFNOR Éditions

– **Site internet de recrutement** : ce n'est pas non plus l'idée la plus originale de cet ouvrage car beaucoup d'entreprises ont plus ou moins une partie réservée au recrutement sur leur site ; cependant, cela reste le meilleur moyen d'avoir de nouveaux contacts régulièrement (en plus des personnes suffisamment motivées pour avoir trouvé le site et avoir déposé leur candidature). De plus, avoir une partie recrutement sur son site donne l'image d'une entreprise qui se développe sans cesse. C'est aussi l'occasion de laisser la parole aux salariés de l'entreprise afin qu'ils parlent de leur emploi et de leur entreprise.

© AFNOR Éditions

3

Placer l'homme au centre de son organisation

Le manque d'attractivité des entreprises est un frein majeur à la fidélisation de leurs salariés. Qui dit « fidélisation » sous-entend « garder ses salariés performants et motivés ». Il faut donc que l'entreprise soit en mesure de recruter ce type d'employés, sur la base de critères qui dépassent la simple correspondance entre les compétences requises pour le poste à pourvoir et celles disponibles chez le candidat. L'entreprise doit en effet pouvoir choisir ses membres selon ses critères propres et non être contrainte de recruter dans l'urgence l'unique postulant qui se présentera, alors que ses compétences ne conviennent pas réellement. Il faut donc que, pour un même emploi, l'entreprise se différencie de ses concurrents.

Le manque d'attractivité se constate à deux niveaux : celui de l'entreprise et celui de son environnement sociétal. L'évaporation de l'emploi ou l'absence de candidats intéressés ne provient pas seulement de l'absence de notoriété ou même de la mauvaise réputation de l'entreprise. L'attractivité de sa zone géographique, sa situation par rapport au domicile des candidats, l'accès par les transports, le coût de la vie, etc. sont aussi concernés. C'est par

© AFNOR Éditions

exemple le problème rencontré par les hôpitaux de la région parisienne qui subissent l'appel d'air de la province où, pour un salaire équivalent, le cadre de vie et le coût de la vie sont incomparables.

L'employeur de choix qui mise sur la fidélisation pour maximiser la valeur de son capital humain doit reconnaître que l'être humain est sa ressource la plus précieuse. Ce niveau de conscience se reflète à travers la place du responsable des ressources humaines dans l'organigramme. Est-ce le dirigeant qui s'est – accessoirement – attribué cette tâche pour voir de nouvelles têtes ? Est-ce la comptabilité qui souhaite garder la mainmise sur la paie ? Est-ce une personne totalement dévolue à cette fonction et engagée dans la stratégie de l'entreprise ?

3.1 Le contenu de l'emploi idéal

Dans son engagement à fidéliser ses salariés, l'employeur signe un contrat avec ses candidats et ses salariés, contrat dans lequel il s'engage à leur fournir un travail intéressant et un salaire correspondant au minimum à celui du marché. La qualité a un prix, rappelons-le.

La difficulté, c'est qu'il y a autant de définitions de « l'emploi idéal » qu'il y a de salariés, chacun prenant en compte sa personnalité, ses centres d'intérêt, ses attentes professionnelles et sa situation personnelle pour décrire son propre emploi idéal.

Certains critères sont cependant assez répandus pour être listés.

■ ***Correspondre aux attentes et aux intérêts de l'occupant***

Le premier des critères qui rend un emploi si attirant que son occupant s'engage de lui-même sur la voie de l'excellence et de l'amélioration continue est, bien sûr, que cet emploi l'intéresse. Si l'emploi intéresse suffisamment son occupant, le mécanisme de la fidélisation s'enclenche naturellement.

■ ***Des tâches et des compétences variées***

L'emploi doit être un ensemble d'activités qui regroupe différentes tâches et fait appel à une combinaison de compétences et de connaissances pour être mené à bien. Mais cela ne suffit pas : il

© AFNOR Éditions

faut aussi que les compétences et connaissances mises en œuvre dans cet emploi soient celles que le salarié trouve les plus satisfaisantes. Pour les postes spécialisés dont les tâches sont très précisément décrites et qui ne permettent pas de varier les plaisirs, il est peut-être temps de réfléchir aux compétences à développer pour changer la dimension du poste (fabrication et formation qualité, accueil et apprentissage d'une langue étrangère, etc.).

■ ***Le développement des compétences***

De nombreuses personnes recherchent un emploi dans lequel elles pourront améliorer leurs compétences et en acquérir de nouvelles. Après avoir déterminé quelles sont ces compétences, il peut s'agir de donner au salarié la possibilité de s'y former et de les utiliser.

■ ***Une mission clairement définie et relativement étendue***

L'emploi est défini par l'ensemble de sa mission, identifiable du début à la fin, avec un résultat visible et mesurable. Par exemple, pour un commercial, il peut s'agir de gérer à la fois vente et après-vente. Sur une chaîne de montage, il est plus valorisant pour un salarié de suivre la construction du produit complet que de n'assembler qu'un composant.

■ ***Une mission significative et utile à autrui***

C'est la capacité du poste à avoir un effet sur les vies ou le travail d'autres personnes, que ce soit dans l'entreprise ou à l'extérieur. La personne qui occupe l'emploi doit être consciente de son rôle dans l'entreprise, par rapport aux autres collaborateurs, aux résultats de l'entreprise et à son impact sur la société. La réceptionniste, en tant que premier contact pour les clients, est, par exemple, la première représentante de l'entreprise.

■ ***Une autonomie réelle***

Avoir de l'autonomie signifie que le salarié dispose d'une liberté avérée, d'une indépendance et d'une capacité plus ou moins importante dans la programmation de son travail. Avec ce mode de travail, les objectifs généraux sont définis, le rôle des salariés est de les atteindre dans les délais fixés, en suivant un certain nombre de points de contrôle prédéterminés, tout en étant responsables des moyens à utiliser pour parvenir au but final.

© AFNOR Éditions

- ***Des résultats visibles***

  L'emploi doit être mesurable par des indicateurs concrets afin que chaque salarié puisse mesurer sa propre performance et son impact personnel sur son environnement professionnel. Les salariés doivent prendre conscience que leur emploi sert à construire quelque chose et participe à « un tout » qui bénéficie à une communauté. Un lien direct entre le travail fait et la performance évaluée signifie la mise en place d'objectifs en collaboration avec le tenant du poste.

- ***Une communication irréprochable***

  Le travail en lui-même doit fournir un retour d'information continu permettant aux salariés de mesurer immédiatement le résultat et l'efficacité de leur travail, afin qu'ils puissent apporter rapidement, et d'eux-mêmes, les corrections nécessaires.

- ***L'opportunité de faire la différence***

  L'emploi idéal doit donner aux salariés la possibilité de prendre des initiatives, d'être créatif et d'apporter de nouvelles idées. Mais, surtout, l'emploi idéal permet aux salariés de mesurer leur contribution à la réussite d'un projet et aux objectifs de l'entreprise, même lorsque ce travail a été réalisé en groupe.

- ***Relever des défis intellectuels***

  Proposer un emploi utilisant le salarié comme une machine et le réduisant à la somme des mouvements qu'il peut réaliser est très loin de correspondre aux critères de l'emploi idéal ! Aujourd'hui, pour assurer le service client, il ne faut plus économiser ses mouvements (version Taylor) mais utiliser son cerveau. L'engagement provient de l'implication dans un projet, de sa conception à sa réalisation, et non pas du perpétuel accomplissement du même geste – que, dans la plupart des cas, une machine pourrait faire.

3.2 Récompensez l'engagement et faites-le savoir

À la devinette « Qui doit venir en premier : l'œuf ou la poule, le salarié ou le client ? », il est tentant de répondre qu'il s'agit du client, puisque c'est lui qui fait vivre l'entreprise en assurant son profit et donc les salaires qui sont versés aux salariés. Seulement,

© AFNOR Éditions

avec cette théorie, les entreprises sont prêtes à sacrifier la motivation et l'engagement de leur personnel au nom du service client. De façon plus imagée, cela revient à faire face au client en tournant le dos à ses collaborateurs !

Face à cette problématique, de plus en plus d'entreprises sont en train de renverser la proposition, et s'engagent ainsi sur le chemin des employeurs de référence : et si les salariés devaient venir en premier ? Effectivement, il est facile de prouver qu'un salarié (en contact direct ou non avec le client) qui reste plus longtemps dans une entreprise assure la fidélité des clients, et non le contraire. En tant que client, préférez-vous avoir affaire à un interlocuteur différent à chaque appel ou à la même personne qui vous connaît et sait devancer vos attentes ?

Plus généralement, toute entreprise qui garde ses salariés plus longtemps que les autres se différencie dans la durée par la qualité de ses produits. Selon les facultés d'adaptation et d'apprentissage d'un nouvel arrivant, il faut du temps avant que ses performances atteignent le niveau de celui qu'il remplace. Avez-vous déjà calculé le coût des non-conformités forcément générées par un salarié lors de sa formation ? Et connaissez-vous le coût de votre *turnover* ?[5]

Il s'agit donc de faire passer aux salariés le message suivant : « Vous êtes importants pour l'entreprise. » Si importants qu'ils ne sont plus une ressource parmi d'autres, mais un investissement de l'entreprise. Si importants que leur bien-être et leur développement personnel améliorent le fonctionnement de l'entreprise.

Entre utopie et réalité, certaines études commencent à prouver que les entreprises qui suivent ce précepte ont de meilleurs résultats que les autres. Depuis 2002, l'étude annuelle de Watson Wyatt indique que les entreprises qui bénéficient de la meilleure politique de gestion des ressources humaines obtiennent des résultats deux fois supérieurs aux autres. Et 45 % de ce résultat est directement lié à la capacité des entreprises à garder leurs salariés.

5. Voir du même auteur : *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, AFNOR, 2003.

3.3 Reconnaître un employeur de référence

Les employeurs de référence savent créer l'excitation et l'enthousiasme à leur propos. Alors que l'employeur de second choix communiquera par annonce ou fera appel à des cabinets de recrutement, les employeurs de choix utilisent d'autres méthodes pour être connus et reconnus (*cf.* annexe B) :

- ils sponsorisent des activités locales et apportent leur contribution à l'amélioration de leur environnement social ;
- ils veillent à ce que leur image reflète qualité, respect de l'homme et de l'environnement, tout en faisant partie des entreprises les plus rentables ;
- les employés présents et passés de cette entreprise en parlent avec fierté ;
- les syndicats y sont peu présents car les salariés savent que s'ils ont un problème, leur dirigeant les écoutera ;
- leurs dirigeants sont connus de façon positive et sont régulièrement cités comme exemples dans les médias ;
- ils font partie des premières entreprises auxquelles les jeunes diplômés envoient spontanément leur CV ;
- leurs annonces d'emploi dans les journaux font autant pour la diffusion de leur culture d'entreprise que pour le recrutement lui-même ;
- leurs managers sont souvent interviewés pour donner leur avis sur certains problèmes ou tendances ;
- ce sont les premiers à faire l'objet d'études comparatives lorsqu'on recherche les *best in class* ;
- ils considèrent leurs salariés comme un capital sur lequel il faut investir ;
- ils sont connus pour la qualité de leurs produits et de leur service client ;
- les chasseurs de têtes et les concurrents savent qu'ils y trouveront les meilleures compétences.

© AFNOR Éditions

■ ***Les labels d'employeur de choix***

Quand les pratiques sont bonnes, il est bon d'être reconnu pour cela, que l'on soit un salarié qui attend d'être reconnu par son manager, un manager par sa direction ou un employeur par ses candidats.

Être reconnu comme employeur de référence, que ce soit dans la presse spécialisée en ressources humaines et management ou sur différents sites internet consacrés aux employeurs de choix (EDC) ou *Employer of Choice* (EOC), est un pas décisif.

Aux États-Unis, un trophée du meilleur employeur est décerné chaque année (www.employerofchoice.net), sur la base de sept critères : l'entreprise, la culture d'entreprise, le leadership, le bien-être des salariés, les opportunités de développement et d'évolution, la signification du travail, les rémunérations et la différenciation. Toujours aux États-Unis, le classement des 100 entreprises dans lesquelles il fait bon vivre est publié annuellement dans le magazine *Fortune*.

Au Canada, les employeurs de choix font partie du *Top 50, Report on Business, Globe & Mail* en partenariat avec le cabinet Hewitt. Au Québec, ils sont référencés par le palmarès des meilleurs employeurs en partenariat avec le cabinet Watson Wyatt.

Il existe désormais plusieurs trophées en France. Tout d'abord, Hewitt Associates réalise une étude européenne des pratiques de management des hommes des « employeurs remarquables ». Un classement est publié chaque année, basé sur une méthodologie en trois étapes (enquête d'engagement, analyse des pratiques des participants et interview du dirigeant).

Nous pouvons ensuite évoquer le « Great Place to Work Institute » (www.greatplacetowork.fr) qui mesure cinq domaines chez les employeurs de choix potentiels : la solidarité, la fierté, l'équité, le respect et la crédibilité du management (*cf.* tableau 3.1 pour le classement 2005). À noter : ces deux classements concernent avant tout les grandes entreprises.

Tableau 3.1 Palmarès 2005 des entreprises où il fait bon travailler selon The Great Place to Work Institute

Classement	Entreprises
1	Bain et Compagnie
2	Agilent Technologies France SAS
3	SC Johnson France
4	L'Oréal SA
5	Microsoft France
6	PepsiCo France
7	Lyreco
8	Leroy Merlin
9	Lafarge
10	Ferrero France S.A.
11	McDonald's France Services
12	Dell SA
13	Guidant France SAS
14	Total SA (périmètre pétrole France)
15	Accenture
16	Symantec France
17	CIMS
18	Novartis Pharma S.A.S
19	FedEx France
20	Bristol-Myers Squibb
21	April Assurances
22	Danone SA
23	Deloitte
24	American Express Carte France
25	Adecco Travail Temporaire

Enfin, davantage destiné aux petites et moyennes entreprises, un nouveau classement est en train de se développer joignant les ressources de Big Fish (www.bigfishgroup.com.au) conseil

© AFNOR Éditions

international en développement des pratiques RH et de http://www.employerofchoice.com un système de reconnaissance des employeurs de choix.

L'évaluation se déroule en quatre parties :

1. La candidature de l'entreprise qui souhaite être reconnue comme employeur de référence

Au cours de cette procédure de reconnaissance en tant qu'employeur de référence, on évalue vos pratiques des affaires, l'attention apportée aux salariés et les initiatives d'amélioration continue. Sept domaines sont évalués (voir annexe B) :

- la culture d'entreprise ;
- le leadership ;
- la prise en compte du bien-être des salariés ;
- les opportunités de développement ;
- les process de gestion du capital humain ;
- la structure des emplois ;
- l'investissement dans l'avenir.

Pour être reconnu employeur de choix, vous devez déjà en être un. Votre entreprise doit déjà posséder ce que l'on appelle les « meilleures pratiques » en gestion du capital humain.

2. Une enquête « d'employeur de qualité » auprès de l'encadrement et des salariés

Tous les salariés des entreprises participantes sont invités à répondre à un questionnaire anonyme. Ce questionnaire se compose de 60 questions classées selon 8 catégories :

- l'entreprise ;
- la culture d'entreprise ;
- le leadership ;
- la prise en compte du bien-être des salariés ;
- les opportunités de développement ;
- la signification du travail ;
- les modes de rémunération ;
- les moyens en œuvre pour faire la différence.

© AFNOR Éditions

Suite à cette enquête (à laquelle nous attendons au moins 80 % de réponse) il peut y avoir trois résultats différents :

- **L'élimination.** À ce stade, l'entreprise concurrente n'a pas atteint le niveau minimum requis en fonction des réponses de ses salariés.
- **La qualification.** À ce niveau, l'employeur de choix en devenir obtient un bon score, mais pas assez élevé pour la reconnaissance immédiate. Dans ce cas l'entreprise est suivie sur une période de six mois à un an.
- **La reconnaissance**. L'entreprise candidate a atteint un certain niveau de satisfaction dans chacun des 8 domaines. Quand ce niveau a été atteint, l'entreprise a rempli son contrat concernant l'une des quatre composantes de la procédure de reconnaissance.

3. Un bilan de la situation du capital humain de l'entreprise

Neuf indicateurs quantitatifs concernant les données financières et sociales sont également analysés :

- taux de *turnover* évitable/inévitable ;
- taux de stabilité des nouveaux ;
- évolution de la rémunération ;
- évolution du temps de travail ;
- budget formations (manager/reste de l'entreprise) ;
- présence dans les médias ;
- performance financière ;
- dépenses consacrées au développement durable.

4. Un entretien avec le dirigeant

Il est demandé au dirigeant d'expliquer sa philosophie des affaires et son approche du management.

La pénurie de salariés qualifiés (et pas seulement de talent) rend le statut d'employeur de référence stratégique et non pas décoratif. Ce statut privilégié est un avantage concurrentiel pour les entreprises qui cherchent à attirer des candidats de talent et à les fidéliser. L'attractivité est le fondement de toute stratégie de fidélisation. Les entreprises qui communiquent leurs bonnes pratiques de management gagnent un avantage compétitif en valorisant la qualité de service et la stabilité de leur personnel.

© AFNOR Éditions

Les pratiques en ressources humaines se révèlent déterminantes pour améliorer l'attractivité d'une entreprise sur le long terme. La question n'est plus de savoir comment ajuster ses compétences à l'évolution de son activité mais de savoir quelle priorité donner à la gestion et à la fidélisation du personnel, en considérant celui-ci comme une ressource stratégique pour le développement de l'entreprise. Multinationale ou PME, il est temps de prendre conscience de l'importance de la fidélisation et de miser sur des politiques de gestion des ressources humaines innovantes en maîtrisant son image d'employeur de choix et de découvreur de talents. Et de le faire savoir !

Attention, se rendre attractif, ce n'est pas seulement proposer une rémunération élevée. L'aspect financier n'est pas plus le moyen optimal de devenir attractif qu'il n'est un critère suffisant pour fidéliser ses salariés ou se transformer en employeur de choix.

Il ne faut pas non plus confondre entreprise « sexy » et employeur de référence. Une entreprise ne devient pas employeur de choix sous prétexte qu'elle est située dans la même rue que votre domicile, qu'elle vend des produits de luxe ou intervient dans le secteur du cinéma. L'employeur de choix n'est pas attractif par une situation géographique particulière ou parce qu'il est très connu du grand public. Il est attractif parce qu'il propose un emploi dans une entreprise qui possède une vision à long terme et qui replace l'être humain au cœur de son organisation.

© AFNOR Éditions

À mettre en pratique

– Considérez votre effectif comme un capital à développer et non une ressource à gaspiller.
– Commencez par demander à vos salariés pourquoi ils travaillent avec vous et mesurez leur satisfaction dans le temps.
– Insistez en particulier envers les plus jeunes sur le fait que l'herbe n'est pas si verte ailleurs et qu'ils ont beaucoup de chance de travailler pour vous.
– Faites des plaquettes décrivant vos emplois et rendez-les disponibles sur demande. Elles décriront en profondeur le champ de vos emplois en terme de mission, de responsabilité et de compétence.
– Ne décrivez pas ce que vous recherchez. Présentez ce que vous offrez !
– Intervenez lors d'événements (salons professionnels, conférences, etc.) où vos candidats potentiels seront présents.
– Faites un *benchmark* des méthodes de recrutement de vos concurrents. Pas pour les copier mais pour savoir où vous vous situez par rapport à eux.
– Faites connaître votre entreprise par d'autres moyens que le service commercial (donnez des cours, éditez un ouvrage, participez à votre communauté locale, etc.) ;
– Organisez des journées portes ouvertes à destination de la famille de vos salariés et de votre cible de candidats.
– Gardez le contact avec vos anciens salariés.
– Impliquez vos clients et fournisseurs dans votre programme d'employeur de choix.
– Maintenez des liens étroits avec les écoles, fournissez des stages, intervenez pour présenter votre entreprise.
– Vendez vos pratiques sociales comme vos produits ou services pour attirer, fidéliser et mobiliser vos collaborateurs sur le long terme.
– Concevez une vision unique et mémorisable qui sera déclinée en missions concrètes et motivantes.
– Connaissez à chaque instant votre image sociale et votre réputation en tant qu'employeur.
– Basez vos pratiques d'employeur de choix en plaçant le capital humain au centre de votre organisation et de votre culture d'entreprise.

© AFNOR Éditions

PARTIE II

Recruter

Renouveler ses méthodes de recrutement pour respecter ses candidats.
Recruter ceux qui vous veulent vraiment et qui souhaitent investir en vous.

Introduction

Le recrutement est le nerf de la guerre de la performance et le fondement de la fidélisation. Avec l'échéance du papy boom et les prévisions de prochaines pénuries de compétences[6], il est temps de créer une génération relais qui puisse prendre les rênes du pouvoir dans les dix ans à venir.

Les enjeux du recrutement évoluent et son impact sur les performances de l'entreprise est direct. Bien recruter devient stratégique.

Sur les performances économiques d'abord : le recrutement est un investissement à long terme dont on s'attend à retirer un avantage concurrentiel dans le futur. Il reste pourtant un investissement aléatoire dont les résultats réels dépendront de nombreux facteurs (état du marché du travail, implication réelle du salarié embauché, niveau des compétences, etc.).

Sur les performances sociales ensuite : l'embauche, c'est la greffe d'une personne étrangère dans une équipe préexistante. Les risques de rejet de part et d'autre sont très élevés, surtout sans dispositif d'intégration. D'autant plus que de plus en plus de chefs d'entreprise font face à l'incivilité de certains jeunes.

Sur les performances humaines enfin : les individus sont de moins en moins recrutés pour une compétence donnée qu'ils utiliseront toute leur vie ou pour exercer un emploi à vie. Les entreprises ignorent les compétences dont elles auront besoin ou non dans

---

6. Pour l'anecdote, une enquête australienne du magazine *HR Monthly* a démontré que 87 % des chefs d'entreprises australiennes étaient concernés par la pénurie de talent. À quand le tour des chefs d'entreprises français ?

l'avenir. Ainsi, plutôt que de posséder une compétence à un instant donné, c'est la capacité avérée d'une personne à maintenir ses compétences à jour et à en développer de nouvelles au fur et à mesure des besoins qui est recherchée par les recruteurs.

Recruter un candidat sur ses valeurs, sa facilité à s'intégrer dans une équipe existante, à faire un travail enrichissant en termes d'expérience et d'utilisation de ses compétences afin d'assurer autant que possible sa réussite dans son emploi, c'est poser les bases d'un programme de fidélisation réellement efficace. En recrutant un candidat, on embauche en fait l'assistant pour tout de suite, le chef de service pour dans cinq ans et le directeur pour dans dix ans, en clair on ne recrute pas pour une fonction mais pour une trajectoire. Un mauvais choix peut donc avoir des répercussions sur plusieurs années : les erreurs de recrutement d'aujourd'hui font le *turnover* de demain et les faillites d'après-demain, pour parodier la célèbre maxime du chancelier fédéral Helmut Schmidt. Une erreur de recrutement devient de plus en plus lourde de conséquences et peut affecter la continuité du service client et le maintien des compétences stratégiques qui permettent d'assurer une production de qualité.

Un mauvais processus de recrutement est la première raison qui explique le manque d'engagement des nouvelles recrues au bout de quelques semaines et les démissions qui interviennent avant la fin du premier semestre. C'est au moment du recrutement que l'entreprise et le salarié établissent les bases d'une relation de confiance. Dès le début de cette relation, il ne doit pas y avoir de malentendu entre l'emploi occupé et les compétences possédées. Et peu importe que le malentendu provienne du fait que les personnes ayant répondu aux annonces n'avaient pas le bon profil, que le bon candidat n'ait pas été sélectionné ou que le nouvel arrivant n'ait pas été bien intégré. Le résultat se traduira pour l'entreprise par une perte de productivité due à l'incapacité du nouveau salarié à conduire correctement son poste. L'absence des compétences requises génère par exemple des distorsions pour les autres et agira donc directement sur la capacité de fidélisation.

Une fois que l'entreprise a développé une image sociale positive à l'extérieur via la « marque d'employeur » présentant des pratiques d'employeur de choix, tout doit être prêt en interne pour accueillir les candidats-collaborateurs potentiels. Le niveau de réussite d'un

© AFNOR Éditions

programme de fidélisation dépend des personnes recrutées et des procédures de recrutement, qui doivent être différentes de celles de ses concurrents. C'est cette impulsion de départ qui contribuera plus que toute autre à créer le premier lien d'attachement (relation dans laquelle le salarié est à la fois engagé dans son emploi et impliqué dans son entreprise) que la fidélisation contribue à maintenir et à renforcer. On ne fidélise que les personnes qui en ont envie !

Il s'agit donc de commencer par analyser l'emploi à pourvoir pour en établir la description précise et connaître le profil du salarié idéal pour ce poste. Il s'agit de savoir :

a) ce que l'on cherche ;

b) pour quoi faire ;

c) mettre en place les bases d'un programme de fidélisation en prenant en compte les attentes des salariés potentiels.

Recruter la bonne personne au bon moment vous assure de débuter une relation sur des bases saines de confiance et peut-être d'attachement. C'est le manager qui a le meilleur point de vue sur la personne qui correspond à son besoin. Pourtant, dans la plupart des entreprises, les managers passent peu de temps à identifier les facteurs qui conditionnent le succès ou l'échec dans un poste. Si recruter fait partie des tâches les plus importantes d'un manager et les plus capitales d'une politique de fidélisation, très peu d'entreprises préparent leurs entretiens en prenant en compte ces éléments et évaluent les candidats en situation ou, en tout cas, sur des critères moins subjectifs qu'une expérience décrite sur un CV ou le sentiment que ce candidat-là conviendra. Quant aux managers qui pensent à impliquer leurs collaborateurs ou clients dans le processus de recrutement, ils sont encore plus rares.

L'objet de ce chapitre n'est pas de décrire en profondeur et de façon exhaustive l'ensemble du processus de recrutement, mais de montrer comment certaines actions peuvent créer une relation de confiance et permettre par la suite de fidéliser ses salariés.

© AFNOR Éditions

4

Présenter le poste à pourvoir

Comme nous le vivons chaque jour, le monde change de plus en plus rapidement et le contenu de chaque emploi avec lui. Évolutions du marché, des attentes des consommateurs, des compétences recherchées, des relations clients, des méthodes de travail, des technologies, des délais ou des moyens mis en œuvre se combinent pour modifier la définition des emplois. Une description de fonction obsolète n'aura que peu d'impact si un emploi est occupé par la même personne depuis 20 ans et qu'elle s'adapte d'elle-même au fur et à mesure de l'évolution de son poste. Ce qui risque de poser problème, c'est qu'une personne continue de faire « comme avant », sans évoluer avec son environnement, ce qui deviendra hautement problématique lorsqu'il faudra la remplacer sans connaître les besoins du poste et donc sans être sûr de recruter le bon candidat.

Le scénario est souvent le même. L'entreprise a besoin de quelqu'un rapidement pour remplir un poste vacant et utilise une ancienne description de poste pour rédiger l'annonce et sélectionner les candidats. C'est seulement lorsque les entretiens commencent que le recruteur réalise (peut-être) que les compétences à maîtriser, les talents, les capacités de management, la

© AFNOR Éditions

motivation et tous les facteurs de réussite demandés par le poste ne sont plus les mêmes. Dans sa volonté d'accélérer la procédure de recrutement, l'entreprise aura au bout du compte perdu du temps et augmenté la frustration des candidats qui iront voir ailleurs en gardant une piètre image de l'entreprise.

Il existe une meilleure façon de procéder pour l'employeur : commencer par analyser la structure des emplois de son organisation – tous les emplois, pas uniquement celui à pourvoir. Cela peut sembler une activité ennuyeuse et chronophage, mais la plupart des experts la considèrent comme essentielle.

L'employeur qui examine le déroulement des opérations et les tâches de chaque poste est capable d'identifier les lacunes et les dédoublements. Le travail d'un employé chevauche-t-il celui d'un autre ? Telle tâche est-elle accomplie sans trop d'attention parce qu'on n'a jamais clairement identifié à qui en incombe la responsabilité ? Si les responsabilités de chacun sont définies de manière plus précise et si le déroulement des opérations est rendu plus efficace, l'employeur arrivera peut-être à la conclusion que, finalement, il n'a pas besoin d'embaucher un nouvel employé, ou alors, pas pour l'emploi envisagé. Au moins, il sera en mesure d'établir une description de travail beaucoup plus juste et précise pour le poste vacant. Il pourra peut-être y ajouter des tâches qui combleront les lacunes identifiées, ce qui permettra d'aller vers une organisation plus efficace et plus productive.

4.1 Le manager responsable du recrutement

Après un mauvais recrutement, les premières personnes à payer le prix sont le manager et ses collaborateurs. Pourtant, encore aujourd'hui, la majorité des managers impliqués dans le processus de recrutement n'ont pas reçu ou ne souhaitent pas recevoir de formation à l'analyse de poste, aux entretiens ou aux outils et méthodes de recrutement. Certains n'auront pas de temps à perdre dans des méthodes de management jugées accessoires : « je suis capable de dire du premier coup d'œil si quelqu'un fera l'affaire ou non, ce n'est pas une formation qui va m'apprendre le boulot ». D'autres diront qu'il s'agit de la responsabilité du service du personnel ou des ressources humaines, d'autres encore aimeraient avoir de véritables formations mais leur direction n'en voit pas l'utilité.

© AFNOR Éditions

Certains managers sauront expliquer qu'ils n'ont pas de temps à consacrer à l'analyse et à la mise à jour des descriptions de poste lors de chaque recrutement. Surtout s'ils ne veulent pas avoir à préparer un entretien structuré ou à coordonner les entretiens de plusieurs autres personnes impliquées dans le processus de recrutement.

Pourtant, et pour plusieurs raisons, tout manager devrait réclamer, s'il ne l'a pas déjà, la responsabilité du recrutement de ses propres collaborateurs :

- C'est lui qui subira le plus directement les conséquences d'un mauvais recrutement. C'est lui qui a le plus à perdre ou à gagner. Par conséquent, le manager doit être le plus motivé et le plus impliqué dans le processus de recrutement et prendre toutes les initiatives pour minimiser le risque d'erreur.
- C'est lui qui connaît le mieux l'emploi à pourvoir. Le poste est sous sa responsabilité directe et sans doute l'a-t-il lui-même déjà occupé durant sa carrière.

Dans cette optique, le manager doit bénéficier d'une assistance, afin de rester tourné vers l'extérieur et de disposer d'une connaissance des tendances du marché de l'emploi et des salaires pratiqués. En restant en contact avec la diversité du marché du travail, il sait ce que les candidats pensent de son entreprise et si celle-ci est attractive ou non. Il saura également quels candidats et quelles compétences sont les plus demandés, et pourra anticiper les changements de conjoncture. Sous-traiter complètement le processus de recrutement au service des ressources humaines ou à un cabinet de recrutement ne fera qu'isoler le manager.

■ *Le manager : gestionnaire des talents et de compétences*

Les managers doivent commencer à réfléchir en termes de « talents » transférables en fonction des besoins de l'entreprise. Ces personnes compétentes, hauts potentiels ou « hommes clés », représentent, en termes de capital humain, le facteur le plus important de différenciation et se définissent comme disposant de « l'aptitude à développer leurs propres compétences en fonction des besoins ». À cette notion de « haut potentiel », il est préférable d'opposer le concept de « talent » qui est plus indépendant du niveau social et de l'âge.

Un salarié de talent combine des ressources environnementales (réseaux professionnels, sources documentaires, contact avec des

© AFNOR Éditions

experts…) et intellectuelles (connaissances, expérience, personnalité…) pour enrichir ses compétences en fonction des exigences du contexte.

Le talent rend l'entreprise qui l'emploie unique et donc concurrentielle. Il est personnel, donc ne se transmet pas, mais se manifeste par un comportement particulier dans une situation particulière : comme la compétence, il se développe avec l'expérience. La compétence, elle, se construit sur de nombreuses composantes et ressources liées au parcours professionnel, à l'expérience, à la personnalité, aux aptitudes, etc. et dont la personne est le catalyseur.

4.2 Analyser le poste et le profil recherché

Vu le monde incertain dans lequel nous vivons, tout le concept d'analyse de poste en termes d'activité et de description des tâches est à redéfinir. Les PME jouent déjà la carte de la polyvalence avec leurs salariés (une secrétaire comptable, un responsable des méthodes logisticien, etc.). Si les candidats sont conscients que les entreprises ne peuvent plus recruter pour un emploi à vie, ils doivent également renoncer à l'idée que leur carrière suivra automatiquement l'ascension sociale vers plus de responsabilités, l'assistant devenant adjoint, l'adjoint devenant responsable, le responsable devenant directeur, etc.

Il faut commencer à mener une réflexion sur les postes que l'emploi englobe, développer la polyvalence et placer les personnes, au gré de leurs compétences, de leurs envies et des besoins de l'entreprise, dans des tâches dont l'entreprise a besoin immédiatement. Les entreprises doivent aider leurs salariés à être prêts à tout moment à relever de nouveaux défis en les encourageant à penser qu'ils peuvent faire toujours mieux selon le principe de l'amélioration continue. À ressources constantes, les compétences doivent se recycler pour s'adapter à chaque nouveau contexte.

■ *Analyser l'emploi*

Le contenu d'un emploi évolue aussi rapidement que l'activité de votre entreprise. Il est donc nécessaire de commencer par étudier l'emploi à pourvoir en termes de niveau de compétence et le candidat en termes de centres d'intérêt et de personnalité. Il ne

© AFNOR Éditions

suffit plus de décrire froidement un emploi en le décomposant en listes de responsabilités, tâches ou connaissances à posséder comme par le passé. L'enjeu est de s'intéresser à l'emploi à la fois par son contenu et par le comportement que la personne qui l'occupera devra posséder pour être performante.

Si vous ne savez pas analyser un emploi et faire ressortir les compétences indispensables dans le contexte particulier de l'entreprise, et dans le comportement encore plus particulier de l'équipe de travail (ses valeurs, intérêts, etc.), vous devrez recruter encore et encore. Que ce soit parce que le salarié n'avait pas compris ce qui lui était demandé, parce que les résultats prévus ne sont pas atteints, parce que le comportement du nouvel embauché ne correspond pas à l'équipe ou parce que ses valeurs ne sont pas celles de l'entreprise.

L'analyse de l'emploi permettra d'élaborer la description de fonction et d'identifier le profil du candidat idéal.

■ ***Connaître le profil du candidat recherché***

Quand vous cherchez à identifier ce que vous attendez d'un candidat, la tendance naturelle est de se concentrer d'abord sur le travail qui doit être fait et sur le résultat attendu, et non sur les compétences (intérêts, valeurs, etc.) qui devront être mises en œuvre pour atteindre ce résultat. Ce qui revient à chercher un traitement pour soigner une migraine sans se préoccuper de savoir s'il s'agit de prendre un cachet ou de subir une opération du cerveau, et sans prendre en compte une éventuelle allergie au traitement.

La première chose à faire pour améliorer les résultats du processus de recrutement est de connaître les caractéristiques de l'emploi à pourvoir via l'analyse de l'emploi, pour les raisons que nous venons d'évoquer. La seconde est d'en déduire le profil que le candidat devra posséder ou être en mesure de développer rapidement. Il s'agit de connaître sa cible aussi bien que vous connaissez celles de vos clients ou consommateurs.

Les employeurs de choix investissent temps et argent pour comprendre quel est ce profil, en suivant leurs meilleurs salariés dans leur travail quotidien et en identifiant les conditions permettant de réussir ou d'échouer dans un emploi. L'ensemble du processus de recrutement sera basé sur ce profil qui ne se résume pas à une liste de compétences, de diplômes et d'expériences. Il

© AFNOR Éditions

prend aussi en compte les aptitudes sur lesquelles se construisent les compétences, la personnalité, les centres d'intérêt, les valeurs et les connaissances. Un tel profil doit être établi pour chaque poste à pourvoir. Son utilisation peut être étendue aux salariés déjà en fonction. Il permettra d'identifier les écarts entre le profil idéal et le profil réel et servira de base à l'élaboration du plan de formation.

Ce profil (*cf.* tableau 4.1) se compose des éléments suivants :

☐ *Les valeurs*

Les valeurs permettent de renforcer l'identité de l'entreprise en créant un sentiment d'appartenance qui rassemble des personnes qui collaborent et s'organisent autour des mêmes objectifs.

☐ *Les compétences*

Ces compétences sont déterminées pas la grille de compétences requises réalisée lors de la procédure de référentiel de compétences.

☐ *La personnalité*

Attention, il ne s'agit pas ici d'utiliser le premier test psychométrique venu pour passer à la moulinette tout ce qui bouge. Ces tests n'ont pas la précision suffisante pour être utilisés en sélection et trouvent le plus souvent leur légitimité dans la justification des tarifs des recruteurs.

Concernant les indicateurs de personnalité, il convient alors de choisir des outils basés sur une approche par traits (besoin de contrôle, créativité, leadership, etc.) – et non par type (extraversion, introversion, etc.) – qui permettent de positionner les candidats sur l'ensemble des traits de personnalité sélectionnés comme importants pour l'emploi.

☐ *Les centres d'intérêts*

Identifier les centres d'intérêts permet de distinguer les candidats cherchant à occuper un travail enrichissant en termes d'expérience ou de responsabilités de ceux qui cherchent d'abord un salaire. Cela permet également de connaître leur orientation professionnelle (orientation vers l'emploi ou vers l'entreprise) et leur volonté de s'investir dans l'entreprise.

© AFNOR Éditions

Tableau 4.1 Exemple de profil recherché « Agent commercial »

Logo	**Emploi**	**Service**
Entreprise		**Date**

Historique de l'emploi	**Remplacement** ☐	**Réorganisation** ☐	**Création** ☐

Domaine	**Compétences**	**Niveau requis**
Prospection	Connaître ses produits.	5
	Savoir créer un réseau relationnel.	5
Action commerciale	Appliquer la politique commerciale.	5
	Maîtriser les techniques de vente.	7
etc.	etc.	…

Valeurs	**Personnalité**	**Intérêts**
Responsabilité	Autonomie	Travail en équipe
Accomplissement	Détermination	Variété des tâches
Prestige	Créativité	Utilisation des compétences
Bienveillance	Leadership	Contact relationnel
Honnêteté	Recherche de la réussite	Goût de l'effort
etc.	etc.	etc.

Expérience souhaitée	**Formation initiale et professionnelle**	**Langues**
2 ans dans la même fonction 3 ans comme assistant commercial	BTS action co. minimum Formation aux techniques de vente	Aucune

Valeurs, personnalité et intérêts semblent des notions subjectives difficilement évaluables. Pourtant, de cette clarification préalable et de l'identification de ces mêmes éléments dépend l'avenir de la démarche qualité dans l'entreprise, voire l'avenir de l'entreprise elle-même.

Pour recruter efficacement, il ne s'agit pas de comparer la liste des compétences possédées par le candidat avec celle des compétences à posséder pour tenir le poste. Il s'agit de raisonner en termes de talent transférable qui puisse s'adapter aux besoins de l'entreprise. Il est bien sûr hors de question d'attendre « la » personne qui

© AFNOR Éditions

correspondeà 100 % au profil élaboré. Pour atteindre le même résultat, deux personnes utiliseront différemment la somme de leurs compétences, valeurs, etc. Le profil idéal doit donc être indicatif et évolutif et non rigide et figé.

4.3 Décrire la fonction

Lors d'une recherche d'emploi, la description de fonction est le premier document en contact direct avec le candidat. C'est elle qui sert de base à l'annonce publiée et à la présentation de l'emploi que fera le recruteur au candidat lors de leur rencontre. L'objectif de cette description est d'obtenir une image claire et fidèle du travail que doit faire le salarié, des compétences qu'il doit posséder pour être performant et des conditions de travail.

Nous parlons ici de description de fonction et non de fiche de poste. La description de fonction est une photo instantanée à un instant donné des missions que le salarié doit remplir et des compétences qu'il doit posséder pour être performant dans l'emploi à pourvoir. Un emploi étant divisé en plusieurs postes, la fiche de poste est une description partielle d'un emploi. Ainsi, la fonction de commercial est composée des postes de « prospection et développement », « action commerciale » et « administration des ventes » (*cf.* tableau 4.2).

Tableau 4.2 De la famille professionnelle à la tâche

Niveau	Définition	Exemple
Famille	Regroupement générique d'emplois ayant la même mission.	Marketing et commercial
Sous-famille	Sous-catégorie de métiers	Commercial
Métier ou emploi type	Regroupement générique de situations de travail ayant du sens du point de vue de l'identité professionnelle.	Responsable commercial
Emploi ou fonction	Ensemble des missions et responsabilités confiées à une personne dans une entreprise donnée.	Responsable commercial grand compte secteur sud

© AFNOR Éditions

Tableau 4.2 De la famille professionnelle à la tâche (suite)

Niveau	Définition	Exemple
Poste ou rôle	Ensemble des activités regroupées dans l'espace et le temps.	Gestion du personnel Administration des ventes
Activité	Ensemble de tâches	Développement des ventes Prospection Préparation d'argumentaires
Tâche ou opération	Travail à faire dans un temps fixé et sous certaines conditions.	Prise de rendez-vous Mise à jour de l'adresse du client

Pour soutenir le management de la fidélisation, ces descriptions d'emploi doivent contenir quatre parties.

La description de l'emploi

Elle détaille les missions que l'entreprise est en droit d'attendre du titulaire de la fonction avec les objectifs assignés et pouvoirs conférés. Cette description élucide également la place et l'importance de cet emploi dans les activités de l'entreprise.

La description des responsabilités de base

Elle détaille les activités dont le titulaire doit s'acquitter régulièrement, le champ d'autonomie et de responsabilités. Mais aussi la liste des critères quantitatifs ou qualitatifs permettant d'évaluer de façon égale toutes les personnes occupant cette fonction, que ce soit pour les primes, le niveau de rémunération ou l'évolution.

La description des compétences

Elle détaille la liste des compétences (techniques, manuelles, adaptatives, etc.) demandées pour assurer les responsabilités et être performant dans l'emploi. Cette partie comprend également les formations et expériences ainsi que le niveau de compétences à atteindre pour atteindre un poste de responsabilité supérieure.

La description des conditions de travail et de son environnement

Elle détaille les titres des personnes avec lesquelles l'occupant du poste est en contact, de façon hiérarchique, opérationnelle ou fonctionnelle ainsi que le lieu d'exercice de l'emploi.

© AFNOR Éditions

Présenter la fonction de façon réaliste

Les entreprises, comme les personnes, ont des domaines de prédilection dans lesquels elles excellent et d'autres dans lesquels elles ont des lacunes. Pourtant, les entreprises ne présentent pas leurs lacunes de la même façon. Certaines communiquent ouvertement leurs forces et faiblesses durant les différentes étapes du processus de recrutement alors que d'autres cacheront systématiquement leurs points faibles de peur de faire fuir leurs candidats. Si ce comportement peut s'avérer payant, c'est sur une semaine ou un mois, mais sur le long terme, cette pratique est catastrophique en termes de coût et d'énergie dépensée en vain et constitue la première raison du départ des nouveaux salariés.

Découvrir que le poste « vendu » ne correspond pas à la réalité est une expérience rencontrée au moins une fois par la majorité d'entre nous. La conséquence la plus grave pouvant être le départ du nouveau que l'on pensait garder grâce à ce stratagème et le retour à la case départ du processus de recrutement. Ce décalage entre attentes et réalité peut être infime. Les nouvelles recrues sont fréquemment déçues par l'absence de défi initial à relever, les possibilités d'avancement jugées faibles ou demandant trop d'antériorité dans le poste précédent, l'aspect routinier du poste, le style de management et ainsi de suite. Tout ceci participe à renforcer le sentiment de déception. Ce scénario est plus particulièrement vécu par les personnes dont c'est le premier emploi et dont le manque d'expérience crée des attentes peu réalistes. Le plus souvent, ces nouveaux arrivants ne connaissent même pas leurs propres centres d'intérêt professionnel, ils ne découvriront leurs activités préférées qu'après avoir passé un certain temps dans un emploi ou une entreprise.

Les recruteurs hésitent parfois à parler des aspects du travail qui peuvent paraître peu attractifs, si ce n'est franchement rébarbatifs. Ce n'est qu'après avoir perdu plusieurs nouveaux salariés qu'ils comprendront qu'une discussion sur l'aspect le moins désirable de l'emploi permet de mettre le candidat face à la réalité de son travail, d'ajouter un critère de sélection afin de mesurer les personnes les plus motivées et d'améliorer la sélection de ceux qui seront le plus à même de rester et de réussir dans cet emploi. Ceci permet aussi aux managers de discuter du travail qui doit être réalisé et des résultats

 © AFNOR Éditions

qu'ils attendent avant que le candidat n'accepte l'emploi et non pas après. La raison principale pour laquelle on ne discute pas des résultats attendus durant le parcours de recrutement est que le manager n'a préalablement réfléchi ni aux résultats attendus, ni au profil de la personne qu'il recherche. Il se contentera d'un candidat ayant vécu le même type d'expérience, dans le même secteur professionnel et ayant le même âge.

Donner une description réaliste du poste à pourvoir avant que le candidat ne soit embauché peut se faire sous la forme d'une discussion honnête, d'une vidéo, d'une visite du lieu de travail, de l'observation de l'emploi ou du séjour de quelques heures en entreprise qui peuvent donner l'occasion de sonder l'intérêt du candidat pour l'entreprise en même temps que son intérêt pour l'emploi. Il est aussi possible d'associer un salarié exerçant la même fonction pour suivre les candidats et répondre à leurs questions, ce qui permet de couper court aux attentes non réalistes et de fournir des informations terre à terre sur les réalités quotidiennes de l'exercice de la fonction et les conditions de travail.

Aucun poste n'est parfait mais, pour recruter des personnes qui s'attachent à leur emploi plutôt qu'à ses imperfections, il faut aussi bien décrire les difficultés potentielles que le côté attractif de l'emploi. Il ne s'agit pas de réaliser une vente ponctuelle mais de commencer une relation durable d'attachement entre personne, travail et entreprise.

Prendre en compte les attentes individuelles

Le manager de la fidélisation mesure régulièrement le niveau de satisfaction de ses collaborateurs afin de connaître leur réaction aux réponses qu'il apporte à leurs attentes. Ce même processus doit débuter lorsque le collaborateur est encore un candidat. Les candidats et les employeurs négligent trop souvent leur engagement dans un contrat moral implicite, contrat aussi important que le contrat écrit puisqu'il spécifie que les attentes des uns et des autres doivent correspondre afin de permettre aux deux parties de s'entendre et de démarrer la relation d'attachement salarié-entreprise sur de bonnes bases. Dans ce contrat, entre en jeu ce que le salarié et l'entreprise souhaitent donner et recevoir. Ne pas prendre en considération les attentes des candidats, présenter un poste idyllique ou trahir une clause du contrat moral revient à créer un choc

qui poussera le candidat devenu salarié à quitter son entreprise. Par contre, plus les deux parties auront les mêmes attentes, plus la satisfaction professionnelle sera forte.

Les principales attentes des candidats envers leur entreprise – que celle-ci n'est pas toujours prête à leur accorder – sont résumées en tableau 4.3.

Tableau 4.3 Principales attentes des candidats envers l'entreprise

Temps libre	Responsabilité
Formation	Sécurité
Liberté	Défis à relever
Coaching	Indépendance
Autonomie	Opportunité rapide d'avancement
Cohérence	Créativité

Les principales attentes des entreprises auxquelles les salariés ne sont pas toujours préparés à répondre (*cf*. tableau 4.4) :

Tableau 4.4 Principales attentes des entreprises envers leurs salariés

Heures supplémentaires	Travail en équipe
Productivité	Leadership
Changement	Effort
Dévouement	Flexibilité
Conformité à la culture d'entreprise	Mobilité
Adaptabilité et polyvalence	Disponibilité

Pour ou contre les descriptions de fonction

La description de fonction est de plus en plus remise en question, et de nombreux managers pensent qu'elle n'est plus d'actualité. Ils souhaitent baser leurs décisions de recrutement ou d'évolution de carrière sur les compétences réelles et démontrées de leurs collaborateurs et non pas sur les responsabilités de l'emploi qui sont trop restrictives. De telles organisations reposant sur la personne, et non sur l'emploi, basent leur rémunération sur les compétences et pas seulement les résultats. Très peu de directives sont données aux salariés. L'objectif une fois fixé, c'est à eux de

© AFNOR Éditions

prendre des initiatives et de faire tout ce qu'ils jugent utile pour l'atteindre. De même, plutôt que d'avoir une liste de tâches et de responsabilités, les salariés travaillent sur des projets. Quand un projet est terminé, ils sont répartis sur un autre projet, selon les besoins de l'entreprise et leurs compétences.

Les arguments des détracteurs sont les suivants :

- Des métiers disparaissent et d'autres se transforment. Pourquoi maintenir une description de poste si elle devient obsolète en quelques mois ?
- Le contenu des emplois est dicté par la demande provenant de nos clients et du marché. Pourquoi corréler la rémunération et les évaluations à un document qui n'est pas relié à cette demande ?
- Les salariés peuvent utiliser leur fiche de poste pour refuser une tâche qui n'est pas prévue dans ce document. Pourquoi limiter leur responsabilité ?
- Les descriptions de fonction prennent trop de temps et il y a peu de chance qu'on les utilise et encore moins de chance qu'on les mette à jour régulièrement. Pourquoi ne pas éviter de perdre son temps inutilement pour se concentrer sur des activités plus productives ?

Les détracteurs de l'utilité des descriptions de fonction marquent un point, mais ils considèrent la description comme une liste de tâches à faire les unes après les autres dans une vision tayloriste dont l'unique utilité est de très court terme. En fait, la description de fonction dépasse ce cadre restrictif.

- La description de fonction est la base d'autres processus qui sont le fondement et garantissent le maintien de la fidélisation.
- La description de fonction explique pourquoi ce poste existe et comment il est utile à l'ensemble de l'entreprise. Les tâches ne sont peut-être pas toujours les mêmes, mais les raisons qui motivent l'existence de l'emploi ne changent pas.
- Quant aux salariés qui limitent leur contribution, il s'agit d'un problème de comportement qui démontre une erreur de recrutement. Peut-être cela ne serait-il pas arrivé avec une description de fonction à disposition lors du recrutement…

Description de fonction et fidélisation

Une description de fonction correctement réalisée amorce et soutient les efforts de fidélisation pendant le processus de recrutement :

- en donnant les termes adéquats pour mettre en forme une annonce ou faire appel à un cabinet de recrutement ;
- en identifiant les compétences et comportements à rechercher chez les candidats ;
- en servant de base pour trouver des candidats de façon non traditionnelle ;
- en aidant à mettre en place les tests, indicateurs, essai professionnel et *assessment centers*[7] ;
- en structurant les questions lors de l'entretien ;
- en suggérant qui associer au recrutement (collègue, client, fournisseur, etc.).

Cette description soutient aussi le management de la fidélisation des managers :

- en indiquant la liste des compétences stratégiques à posséder ;
- en orientant le diagnostic des besoins de formation ;
- en explicitant la contribution des personnes aux résultats de l'entreprise ;
- en donnant des critères objectifs pour évaluer les compétences et les performances ;
- en informant sur les itinéraires et passerelles possibles entre métiers.

Rendre ses offres d'emplois irrésistibles

Des centaines de milliers d'offres d'emploi sont diffusées chaque mois sur internet. La concurrence est de plus en plus forte et l'attention des candidats de plus en plus sollicitée. L'enjeu est donc

7. Exercices de simulation qui permettent de mettre en évidence l'utilisation de compétences d'un candidat ou salarié et d'identifier son potentiel en relation avec un référentiel de comportements et de compétences attendus, propre à l'emploi à pourvoir et à la culture de l'entreprise.

© AFNOR Éditions

de plus en plus de se démarquer, de capter l'attention et de convaincre un candidat potentiel de l'intérêt de l'opportunité offerte.

Quelques règles[8] simples doivent être suivies.

■ ***Choisir un intitulé de poste accrocheur***

Sur papier ou internet, les offres d'emploi sont présentées les unes au-dessus des autres. Le premier objectif est d'inciter le candidat à lire l'intégralité de l'offre. Pour cela, il s'agit :

- d'utiliser des adjectifs : un chef de produit junior, un mécanicien expérimenté, etc. ;
- d'utiliser des termes techniques : un développeur Siebel, un comptable SAP, etc. ;
- de préciser la région d'intervention : un commercial sud, un directeur des ventes Afrique, etc.

■ ***Soigner la présentation***

Trop d'entreprises accordent plus d'importance à la présentation de leurs offres pour la presse et se contentent d'offres basiques pour internet. Pourtant, la couleur, une typographie spécifique et une mise en page originale peuvent apporter beaucoup à la lisibilité et à l'attractivité d'une offre électronique. Et pourquoi pas quelques photos ?

■ ***Présenter des témoignages***

La plupart du temps, les descriptifs des offres d'emploi sont trop théoriques. Rien n'est plus facile que de terminer son offre d'emploi en proposant un lien vers le témoignage d'un de vos employés occupant le même poste avec le site carrière de votre entreprise. Ce côté pratique fort apprécié doit être offert, sinon systématiquement, au minimum pour les postes clés difficiles à pourvoir.

8. Voir sur www.focusrh.com

© AFNOR Éditions

■ ***Donner les informations réellement attendues par les candidats***

Les préoccupations des candidats vont plus loin que le schéma proposé par les recruteurs : notre entreprise/la mission/votre profil. Les candidats veulent des informations sur l'équipe dans laquelle ils seront intégrés, les possibilités concrètes de formation continue, la flexibilité et les évolutions possibles de carrière…

■ ***Adopter une présentation très aérée***

Distinguer les offres publiées dans la presse de celles publiées sur le web. La lecture sur internet est beaucoup plus rapide. Le texte d'une offre d'emploi doit être réduit d'au moins 50 % par rapport à celui de la presse. Choisir des phrases courtes, simples, précises. Privilégier une présentation avec des tirets et des puces. Un long paragraphe compact ne sera pas lu. En donnant des titres aux paragraphes, vous permettrez aux candidats d'accéder rapidement à l'information la plus pertinente pour eux : le défi, les moyens, l'équipe, les avantages, votre formation, votre expérience, les évolutions, etc.

4.4 Procédure d'identification des besoins de recrutement

Étape 1 : Descriptions de fonction

La première chose à faire pour améliorer les résultats du processus de recrutement est de connaître les caractéristiques de l'emploi à pourvoir *via* l'analyse de l'emploi, pour les raisons que nous venons d'évoquer. La seconde est d'en déduire le profil que le candidat devra posséder ou être en mesure de développer rapidement. Il s'agit de connaître votre cible aussi bien que vous connaissez vos clients ou consommateurs.

Ces descriptions de fonction devront non seulement référencer les domaines de compétences et le profil des compétences requis par les fonctions de l'organisme mais elles devront aussi contenir le niveau détaillé de ces compétences requises (de 1 à 4 ou de 1 à 7 par exemple).

© AFNOR Éditions

Étape 2 : L'environnement de l'emploi

Cette deuxième étape consiste à se préoccuper de l'équipe déjà en place, équipe que le candidat recruté va rejoindre. Il s'agit non seulement d'impliquer l'équipe dès le départ de la procédure de recrutement mais d'identifier chez chacun des membres de l'équipe, valeurs, personnalité, intérêts et compétences afin de connaître leurs forces/faiblesses et leurs besoins pour progresser. Cette étape individualise le profil recherché et facilite l'intégration du nouveau recruté.

Étape 3 : Analyse quantitative des effectifs

Cette analyse doit permettre de déterminer les besoins prévisibles en personnel afin de tenir compte de l'analyse des besoins en compétences présents et anticipés en incluant les besoins prévus pour le remplacement des cadres et employés. Cette première approche permet de chiffrer les besoins de recrutement de l'organisme par catégorie et services. Cette analyse ne se contente pas d'identifier le nombre de personnes partant à la retraite dans l'année mais cherche à identifier le nombre de salariés susceptibles de partir (sur la base d'enquêtes de satisfaction, de l'analyse de l'ancienneté, de la progression, de la rémunération, des résultats obtenus, etc.)

Étape 4 : Analyse qualitative des emplois

Sur la base des descriptions de fonction et des grilles de compétences, il s'agit de définir plus finement les besoins en personnel en prenant en compte les compétences que devront posséder les candidats. Cette grille de compétence est prévisionnelle ; elle prend en compte l'évolution de la stratégie de l'organisme, celle des technologies, la demande du marché, etc. et constitue « le profil recherché ».

Étape 5 : Identifier le profil recherché pour chaque emploi à pourvoir

Ce profil « idéal » va permettre de déterminer les clés de la réussite d'une personne dans un emploi donné et facilite les comparaisons avec les profils des candidats. Plus le profil du candidat correspond au profil de l'emploi, plus ses capacités d'implication et de performance seront élevées.

Étape 6 : Conception de l'entretien

Afin de rechercher des faits et non des impressions, le questionnaire utilisé en entretien doit être un véritable outil d'évaluation, basé sur l'analyse de la fonction à pourvoir et non sur une discussion improvisée. La qualité des informations obtenues dépend de la préparation de l'entretien mais également de la façon dont les différents points sont abordés afin de guider le candidat vers les situations et les comportements à décrire.

© AFNOR Éditions

5

Sélectionner pour fidéliser

Nous avons établi les bases des pratiques d'employeur de référence dans les pratiques de recrutement, sous réserve que l'entreprise soit suffisamment attractive pour créer un vivier de candidatures important lui permettant de faire le meilleur choix possible. Nous avons ensuite précisé que le fondement du recrutement était la description de fonction grâce à laquelle il devient possible de faire le portrait-robot de l'employé idéal en termes de compétences, de personnalité et de centres d'intérêt. Il s'agit maintenant de recevoir les candidats qui, à première vue, correspondent à ce profil afin de les sélectionner avec des méthodes équitables, honnêtes et valorisantes.

L'employeur classique ou de second choix recrute ses salariés en ne prenant en compte que les exigences de l'emploi. Il définit les connaissances, compétences et savoir-faire demandés par l'emploi et pose le calque ainsi obtenu sur les CV des candidats reçus.

Pour l'employeur de référence, la fidélisation commence par la sélection. La sélection consiste à mener toutes les actions qui l'aideront à identifier la personne qui correspond le plus aux exigences de l'emploi (en termes de compétences, d'aptitudes, d'expérience, de connaissances, d'intérêts, etc.) et de l'entreprise (en termes de culture, de comportement, de conditions de travail, de personnalité, de motivation, etc.) pour que le candidat sélectionné

puisse entrer dans la catégorie des talents à fidéliser lorsqu'il aura fait ses preuves en tant que salarié.

5.1 Professionnaliser les entretiens

La phase de recrutement préparée, vous avez élaboré les descriptions de fonction des emplois à pourvoir à partir d'entretiens avec les personnes qui servent de modèle dans cet emploi. Vous avez déterminé quelles sont les compétences les plus importantes pour réussir dans cet emploi, analysé quel type de personnalité s'adapterait le plus facilement à l'équipe en place et le style de comportement qui correspondrait le mieux à votre culture d'entreprise, bref, vous avez dressé le profil du salarié idéal qui aurait le plus de chance d'être performant dans son emploi.

Mais quels sont les critères les plus importants ? Comment cerner le potentiel d'un candidat ? Comment trouver la meilleure personne possible qui sera rapidement performante dans son emploi et qui fera carrière dans l'entreprise ? Cela fait beaucoup à découvrir chez des candidats qui sont tous différents les uns des autres. Quel que soit le choix que vous ferez, les répercussions sur la performance de l'entreprise peuvent être considérables, qu'il s'agisse d'un impact sur le niveau qualitatif des produits ou services de votre entreprise ou de l'impact sur sa réputation.

L'entretien

C'est lors de l'entretien que le recruteur (manager, personne responsable du recrutement pour le service des ressources humaines, etc.) et le candidat se font une première idée de leur interlocuteur. Pourtant, il faut préciser que l'entretien n'est pas plus fidèle ni valide que la graphologie, même si son acceptabilité sociale est bien meilleure.

Un instrument de mesure est fidèle si le résultat obtenu est reproductible. Le même recruteur pensera-t-il la même chose d'un candidat vu lors de deux entretiens espacés d'une semaine ou plus ? Rien n'est moins sûr. Deux recruteurs parviendront-ils au même avis après des entretiens avec le même candidat ? Là aussi, il y a peu de chance.

© AFNOR Éditions

La validité consiste à vérifier que, par une méthode donnée, on obtient bien les résultats attendus. L'entretien permet-il de connaître précisément et rapidement la personnalité du candidat, ses aptitudes, ses compétences, son potentiel, etc. ?

Si l'on classe les méthodes d'évaluation des personnes selon leur validité, on obtient par ordre décroissant :

- les tests d'aptitude ;
- *l'assessment center* ;
- les questionnaires de personnalité ;
- l'entretien ;
- le pile ou face ;
- la graphologie.

L'entretien n'étant pas une méthode objective, une seule personne ne suffit pas à établir si le candidat correspond ou non au profil recherché. Ainsi, toute procédure de recrutement doit impliquer plusieurs personnes (trois semble un minimum, cinq un maximum). Il est bien sûr évident que, pour des raisons de coût, il est difficile à toutes les entreprises de mettre en place des *assessment centers* et d'impliquer toute une équipe afin d'évaluer leurs candidats par une mise en situation professionnelle.

En pratique, ces entretiens peuvent donc consister en une succession d'entretiens en face à face où le candidat rencontre diverses personnes de l'entreprise : collègues, manager, ressources humaines, client, etc. Chaque interviewer utilise son propre schéma de questionnement et se concentre sur les questions qui lui paraîtront importantes vues de sa fenêtre. Ces entretiens individuels doivent se conclure par la rencontre de toutes les personnes impliquées dans le recrutement afin qu'elles échangent leurs impressions et qu'elles décident s'il y a lieu de poursuivre ou non avec le candidat.

Les entretiens peuvent aussi se réaliser avec un jury pour diminuer les délais et améliorer l'efficacité du processus. Ainsi, pour un poste de commercial, peuvent être associés le manager direct, un collègue et un client. Ils seront guidés dans la procédure par une personne des ressources humaines. II ne s'agit pas de faire un recrutement *Pop star* avec le jury d'un côté et le candidat sur une

chaise au milieu de la pièce. Dès le premier entretien, le candidat doit se sentir comme faisant déjà partie d'une équipe : l'entretien se déroule alors autour d'une table ronde.

Associer plusieurs personnes dans une procédure de recrutement améliore nettement les capacités de fidélisation du candidat, d'une part, des salariés déjà présents dans l'entreprise, d'autre part.

Le candidat entre dans une entreprise pour travailler dans une équipe qui l'a choisi lui, et pas un autre. Il se sent le bienvenu avant même d'avoir commencé son premier jour de travail ! De plus, étant confronté à des personnes occupant le même emploi, cela diminue les attentes irréalistes des candidats et la présentation enjolivée du poste de la part de l'entreprise.

Ensuite, les salariés déjà présents dans l'entreprise développent le travail en équipe et sont associés à la prise d'une décision importante et lourde de conséquences pour l'avenir de leur entreprise.

■ ***Les questions***

Les questions, basées sur l'analyse de poste, permettent de confronter le profil du candidat avec le profil idéal recherché. L'employeur classique posera sans doute toujours les mêmes questions : « Quels sont vos qualités et défauts ? » « Comment vous voyez-vous dans dix ans ? » Ou encore des questions mettant en scène des hypothèses : « Que feriez-vous si votre responsable vous confiait un projet important ? » Ces questions ne donnent aucune preuve que le candidat détient réellement les compétences recherchées. Pour recruter la bonne personne au bon poste et pouvoir la fidéliser par la suite, l'entretien doit être construit autour de questions sur le comportement.

Les entretiens de comportement sont basés sur le fait que la meilleure prédiction concernant un comportement futur est le comportement passé. Ce type d'entretien est le meilleur moyen d'appréhender le savoir-faire (expérience, connaissances et compétences) et le vouloir-faire (intérêts personnels, personnalité et talent) sans faire appel à la multiévaluation (*assessment center*) ou à l'essai professionnel.

Les questions basées sur l'identification du comportement passé du candidat ne s'improvisent pas. Elles sont issues d'un long processus qui commence par des entretiens avec les personnes

© AFNOR Éditions

occupant le même style d'emploi pour établir le profil idéal et la description de fonction réelle.

Selon l'exemple proposé en annexe D, il s'agit de poser des questions demandant au candidat de se projeter dans le passé et de répondre à une question précise sur la base de son comportement passé. Il ne suffit pas de demander s'il sait faire ceci ou cela sans qu'il explicite dans quelles circonstances il l'a prouvé. Les options prises dans le passé par le candidat et les exemples choisis vous démontreront aussi l'intérêt qu'il a pu porter à ses précédents emplois. Il est assez facile de différencier une personne passionnée qui parle d'une expérience importante dans sa vie professionnelle d'une autre qui a passé un très mauvais moment.

Si le CV est très souvent enjolivé, il est bien plus difficile de maquiller ses expériences passées pour répondre à des questions très précises. Cependant, il faut veiller à ne pas donner au candidat trop d'informations à propos du poste à pourvoir. Cela pourrait le pousser à orienter ses réponses en pensant savoir ce que vous attendez.

Il restera ensuite à demander au candidat, et ce, pour chaque emploi qu'il a occupé, quels sont les tâches ou les environnements professionnels (seul ou en équipe, intérieur ou extérieur, stress ou harmonie, etc.) qu'il a préférés et quelles sont les expériences qui lui ont apporté le plus de satisfaction personnelle.

Ces questions doivent être conçues à l'avance et standardisées pour qu'elles soient posées à tous les candidats. La préparation est également importante. Si les questions n'ont pas été données au candidat avant l'entretien pour qu'il les prépare un minimum, il ne faut pas intervenir pour combler un silence qui se prolonge pendant que le candidat réfléchit à la question posée.

■ *Conduire un entretien en six idées clés*

Étape décisive du processus de recrutement, l'entretien individuel demeure un exercice difficile et subjectif. Si recruter est un vrai métier, tout manager peut néanmoins apprendre à poser les bonnes questions et acquérir les techniques de base du recrutement afin d'optimiser ce moment clé de l'évaluation des compétences du candidat.

☐ *Écouter*

Recruter, c'est avant tout savoir écouter. Le recruteur doit relancer la conversation par des questions et une reformulation appropriées. En aucun cas, il ne doit se substituer au candidat et passer l'entretien à sa place en monopolisant le temps de parole ! Aux questions précises et mille fois rabâchées auxquelles les candidats auront une réponse déjà prête (« Comment vous voyez-vous dans cinq ans ? » « Donnez-moi trois qualités et trois défauts » etc.), préférez les exemples concrets et les mises en situation.

☐ *Analyser*

La phase amont du recrutement est primordiale. Le recruteur doit parfaitement connaître l'environnement et les compétences associés au poste à pourvoir ainsi que son contenu. Ce n'est pas au moment de la présentation du poste au candidat qu'il faut imaginer le contenu de l'emploi. Cela pourrait par la suite contribuer à la déception du candidat devenu salarié.

☐ *Collaborer*

Ne jamais oublier que le candidat va peut-être devenir un collaborateur direct du recruteur. Transparence et respect s'imposent donc pendant l'entretien individuel. Il faut miser sur la convivialité : cet entretien est la première occasion d'établir une relation de confiance. Ne pas chercher à piéger ou déstabiliser le candidat en le traitant de menteur sous prétexte que son CV montre une zone de flou.

☐ *Conseiller*

Le recruteur possède un rôle de conseil auprès de sa direction. Il recrute un candidat qui correspond à la culture de l'entreprise ou qui ne lui correspond pas, mais dont les compétences seront complémentaires avec celles de l'équipe en place. Son rôle est donc d'appréhender les compétences acquises et le potentiel d'évolution des candidats, pas seulement de résumer le CV.

☐ *Communiquer*

L'entretien individuel est aussi une occasion unique pour l'entreprise de communiquer sur elle-même, de vendre sa marque d'employeur de référence et d'en donner les raisons. Un point à ne pas perdre de vue pour les recruteurs qui comptent sur le bouche à oreille et la cooptation.

 © AFNOR Éditions

□ *Mesurer*

On ne construit pas un immeuble à l'œil, on utilise des instruments. Chaque recruteur étant forcément un minimum subjectif, évaluer les résultats obtenus par des outils psychométriques permet de prendre du recul dans la mesure où ils donnent les mêmes résultats quel que soit l'évaluateur.

Impliquer l'équipe dans le recrutement

Recruter un candidat revient à faire trois choses :

– parcourir les expériences passées pour (tenter) de valider les compétences maîtrisées ;

– comprendre les centres d'intérêt pour savoir s'ils correspondent à l'emploi qu'il souhaite occuper ;

– identifier la personnalité du candidat pour prévoir son niveau de performance et d'adéquation avec son emploi.

Pourtant, dans cette procédure, il manque quelque chose. En fait, si l'analyse de personnalité est d'abord utilisée comme support de l'entretien, son utilisation ne sort pas du cadre de l'évaluation du candidat (tant mieux d'ailleurs, car de nombreuses dérives guettent l'utilisateur de ce genre d'outil).

La dimension qui manque et est rarement prise en compte est **la personnalité de l'équipe** que le candidat va rejoindre. Ces personnalités, très différentes les unes des autres, peuvent aussi être très proches. Cette personnalité d'équipe ou collective (comme la compétence collective) est issue de l'apport individuel des membres qui la composent.

En reprenant la théorie des *Big Five*[9] (ou modèle OCEAN) qui décrit la personnalité en cinq facteurs primaires, on peut citer :

- **Ouverture**. L'équipe est-elle surtout composée de personnes créatives et avides de changement ? Aurait-elle besoin d'un nouveau membre apportant une approche des choses un peu plus terre à terre ?

9. McCrae, R. R. et Costa, P. T., J.-R. (1996). Toward a new generation of personality theories : Theoretical contexts for the five-factor model. *In* Jerry S. Wiggins (éd.), *The Five-Factor Model of Personality : Theoretical Perspectives* (pp. 51-87). New York, Guilford.

- **Conscience**. L'équipe est-elle surtout composée de personnes méticuleuses faisant attention au détail ? Que se passerait-il si nous recrutions un candidat ayant plus de recul et une vision du projet globale ?
- **Extraversion**. L'équipe est-elle surtout composée de personnes extraverties ? Ne serait-il pas judicieux de recruter un manager au tempérament plus introverti préférant montrer par l'exemple qu'imposer ses vues en parlant le plus fort ?
- **Agréabilité**. Les membres de l'équipe s'aident mutuellement dès que l'un d'entre eux est en difficulté. La greffe prendrait-elle avec un candidat cherchant d'abord à gagner de l'argent et non pas à s'impliquer dans la vie de son entreprise ?
- **Névrosisme**. L'équipe est-elle résistante au stress du projet à finir au plus vite ? Aurait-elle besoin d'un nouveau membre ayant une solide stabilité émotionnelle et capable de s'adapter rapidement à toutes les situations ?

Mais concernant le recrutement d'un nouveau membre il n'y a pas que la personnalité de l'équipe qu'il faut prendre en compte.

Avec la généralisation des méthodes d'évaluation de type 360° (voir bibliographie), les salariés peuvent juger la qualité du management de leur responsable. Ce premier pas vers l'implication de l'équipe dans l'évaluation et l'apport de corrections aux pratiques de management pourrait être suivi d'un autre qui consisterait à l'impliquer dans le processus de recrutement de la personne qui les rejoindra.

Impliquer l'équipe et pas seulement son responsable dans le processus de recrutement a de nombreux effets bénéfiques :

- responsabilisation de l'équipe qui se sent impliquée dans le choix de son collègue ;
- meilleure motivation du nouveau qui sait avoir été choisi par ses collègues ;
- meilleure intégration dans l'équipe qui ne verra pas arriver ce nouveau sorti de nulle part et qui remplace un collègue regretté.

☐ *Quelques pistes à suivre*

- Impliquer l'équipe dans la définition de fonction de la personne qui sera recrutée ;

© AFNOR Éditions

– demander aux membres de l'équipe de réfléchir sur des questions à poser aux candidats concernant le travail quotidien ;
– nommer un ou plusieurs membres qui sélectionneront les candidats (pas forcément la même personne, ce rôle peut tourner) et joueront le rôle d'évaluateur dans le cas d'un *assessment center* ;
– nommer un parrain qui accompagnera le nouveau recruté lors de ses premières semaines de travail ;
– réfléchir avec l'équipe à des modalités de rotation d'emploi pour permettre au nouveau recruté de comprendre sa place dans l'équipe et l'organisation.

Les autres outils de recrutement équitable

Idéalement, l'entretien ne doit pas être la seule méthode de sélection. Comme le géomètre utilise un instrument de mesure pour calculer une surface, le recruteur utilise des outils pour mesurer la correspondance entre le candidat et l'emploi pour lequel il postule.

■ *Les règles du recrutement équitable*

La notion de commerce équitable, un commerce social dont le but n'est pas la recherche du profit maximal mais l'aide au développement (www.commercequitable.org) nous est maintenant familière. Or, nous pouvons aussi aujourd'hui parler de recrutement équitable. C'est d'ailleurs ce que font différents amendements (n° 43 et suivant) du projet de rapport (PE 324.319) sur l'immigration, commandé par le Parlement européen, qui parle de « l'intégration et l'emploi sur le développement des expériences et des qualifications acquises […] assurant une meilleure adéquation […] entre les compétences des individus et les exigences des marchés de l'emploi, l'élimination des obstacles comme les discriminations sur le lieu de travail, la bonne gestion de la diversité sur le lieu de travail […] en vue de garantir un recrutement équitable […] ».

Comme le commerce équitable, qui garantit aux producteurs un contrat à long terme et la fixation d'un prix minimum pour éviter la fluctuation des cours, le recrutement équitable garantit la transparence des méthodes de recrutement et les moyens d'assurer le développement de son employabilité durant sa carrière dans l'entreprise.

© AFNOR Éditions

Le recrutement équitable se base sur la transparence des pratiques et le respect en se fondant sur 10 principes.

☐ *La loi tu appliqueras*

La lutte contre la discrimination est la première règle et le pilier du recrutement équitable. Morceau choisi de l'article L.122-45 du Code du travail (loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 de lutte contre la discrimination) : « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement […] ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, […] en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail dans le cadre du titre IV du livre II du présent code, en raison de son état de santé ou de son handicap. »

☐ *La graphologie tu oublieras*

Si la graphologie est de moins en moins utilisée parmi les méthodes de recrutement puisqu'elle est bannie dans de nombreux pays, elle est toujours trop employée en France. Nous attendons toujours une étude scientifique prouvant que l'utilisation de cette pratique en recrutement est plus valide que le pile ou face.

☐ *Avec parcimonie les outils psychotechniques tu utiliseras*

Ces outils ou « indicateurs » peuvent être utilisés comme base d'un entretien mais pas pour sélectionner. Ils doivent être choisis pour leur validité (les résultats obtenus sont bien ceux que l'on recherche), leur fidélité (les résultats sont reproductibles quel que soit le recruteur) et leur marge d'erreur acceptable.

☐ *À plusieurs tu sélectionneras*

Certes, l'entretien a une meilleure acceptation sociale que la graphologie. Pourtant, les résultats dans le cadre du recrutement sont les mêmes (un entretien n'étant pas un système de recrutement valide puisqu'il évolue selon les interviewers). Le choix de recrutement se fera de préférence de façon collégiale en impliquant au minimum 2 à 3 personnes.

© AFNOR Éditions

☐ *Comme des clients tes candidats tu recevras*

La moindre des choses est de montrer du respect aux candidats qui cherchent à rejoindre votre entreprise. Un candidat qui ne sera pas retenu peut très bien revenir de manière imprévue dans l'environnement de votre entreprise (en tant qu'acheteur, client, collègue dans un autre service, etc.). De même, les candidatures non retenues seront gérées en créant un réservoir de talent utilisable lors de la prochaine ouverture de poste.

☐ *Les sources de recrutement tu multiplieras*

Sélectionner uniquement des personnes ayant le même diplôme ou la même expérience, sans donner une chance à d'autres candidats, va devenir dangereux avec la pénurie de main-d'œuvre qui s'annonce suite au départ en retraite des « baby boomers ». Nous parlons ici de 600000 personnes pour 2006.

☐ *L'employabilité tu développeras*

Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, elle se doit de développer l'employabilité en assurant un environnement de travail et des moyens de développement personnel pour qu'à la fin de sa période de travail dans l'entreprise, le salarié puisse retrouver un emploi aisément.

☐ *La réalité de l'emploi tu présenteras*

La première raison de départ des candidats durant les premières semaines est liée au décalage entre l'emploi qui a été vendu et la réalité que découvre le nouveau salarié. Les recruteurs doivent faire la part des choses et présenter aux candidats les points faibles comme les points forts.

☐ *Une relation de longue durée tu rechercheras*

Autre point saillant du recrutement équitable, le recrutement s'effectue en vue d'entretenir des relations durables avec les salariés. Le recrutement devient alors la première étape d'un processus englobant à la fois l'intégration du nouveau salarié dans son emploi et son assimilation dans son équipe.

☐ *L'importance du CV et de l'entretien tu réduiras*

Recruter équitablement signifie qu'il faut cesser de favoriser les candidats qui ont su le mieux répondre aux questions de l'entretien ou fait le meilleur CV. Il convient aujourd'hui de minimiser le rôle

du CV en utilisant par exemple des solutions alternatives telles que les questions à préparer avant l'entretien.

- ***L'assessment center***

L'objectif de l'*assessment center* (ou méthode de multiévaluation) est d'évaluer les compétences actuelles et le potentiel de candidats ou de salariés déjà en poste en les mettant en situation (*cf.* annexe E). C'est une méthode lourde à utiliser lorsque les candidats sont nombreux, mais qui apporte une aide précieuse dans la détection de potentiels.

Cette méthode permet de prédire les performances sur les compétences étudiées et de mettre en évidence les besoins en développement.

Les compétences à évaluer doivent être clairement déterminées avec un nom et une définition précise. Le nombre de compétences à évaluer doit être au maximum d'une dizaine. Cette méthode permet aussi de mesurer la motivation du candidat à occuper le poste à pourvoir dans les conditions de travail proposées par l'entreprise. Pour les postes clés, l'utilisation de méthodes de multiévaluation est de plus en plus répandue.

Ces exercices sont standardisés et comprennent un dispositif de correction strict, les correcteurs étant guidés par un système prédéfini. Un entretien de restitution permet au candidat d'identifier ses points forts et ses points d'amélioration et lui fait prendre conscience de l'image qu'il peut donner et de son comportement.

L'essai professionnel peut également être utilisé seul. Dans ce cas, cette mise en situation est plus rapide et moins contraignante que la mise en place d'une procédure complète de multiévaluation. L'essai professionnel précède la conclusion du contrat de travail et ne se confond pas avec la période d'essai qui intervient après l'embauche du salarié. Il n'est pas réglementé par la loi et ne donne pas nécessairement lieu à rémunération, à moins que l'entreprise ne tire profit de l'exécution de ce travail, auquel cas il doit être rémunéré.

- ***Les outils psychométriques***

Compte tenu de leur importance pour l'entreprise et le candidat, les décisions de recrutement ou de non recrutement doivent être basées sur des informations fiables et pertinentes obtenues par les méthodes les plus objectives possibles. Ainsi l'entretien de recrutement, bien

 © AFNOR Éditions

qu'étant primordial, ne suffit pas à mettre en place une procédure de recrutement dans les règles de l'art. Celle-ci doit s'appuyer sur certains tests (adaptés, valides et fidèles) dont les résultats permettront de guider et d'étayer les observations du recruteur. Ces tests peuvent intervenir dans l'identification de la personnalité du candidat, de ses centres d'intérêt, motivations, valeurs, aptitudes, etc.

Les instruments psychotechniques, de plus en plus utilisés par les cabinets de recrutement ou en entreprise, possèdent plusieurs avantages :

- ils sont autodéclaratifs. Le résultat ne dépend que de la personne évaluée et pas de l'interprétation du correcteur, deux correcteurs différents arriveront donc au même résultat ;
- la scientificité des outils permet de formuler et de légitimer les décisions prises à l'aide de ces outils.

L'utilisation de tests psychométriques est une bonne base à l'évaluation des candidats. Il faut rester conscient qu'ils servent à structurer l'entretien, mais qu'en aucun cas ils ne permettent de se passer de discussion. Surtout qu'en application du deuxième alinéa de l'article 2 de la loi du 6 janvier 1978[10], une candidature ne saurait être exclue sur le seul fondement de méthodes et techniques automatisées d'aide au recrutement et doit faire l'objet d'une appréciation humaine.

5.2 Sélectionner la bonne personne

Dans le passé, le recrutement n'était pas si difficile. Une annonce dans les pages « emploi » du lundi ou dans une vitrine et, parmi les personnes qui répondaient, devait certainement se trouver la personne qui convenait. Aujourd'hui, la concurrence étant ce qu'elle est, il ne suffit plus de recruter quelqu'un qui convient mais quelqu'un qui fera la différence. En plus, si autrefois, il était courant de traiter ses candidats comme… des candidats, aujourd'hui il faut revoir sa définition et traiter ses candidats comme des collaborateurs potentiels, et je dirais même plus, comme des clients.

10. http://www.cnil.fr/.

Choisissez une personne ayant la même culture que vous

Plutôt que de recruter un candidat n'ayant pas les mêmes objectifs que vous, ni les mêmes valeurs, bref, la même culture, liez votre stratégie de recrutement à votre stratégie de développement.

Avant de vous plonger dans l'entretien de recrutement, recherchez le talent dont les préoccupations sont orientées vers les fondements de votre culture d'entreprise :

- **Le service client**. Proche des autres, il cherche à anticiper les attentes des clients et à assurer leur satisfaction. Il se nourrit de relations de confiance basées sur le long terme. Il souhaite rejoindre une entreprise avec une mission inspirée ou qui demande de relever un défi audacieux.
- **L'innovation**. Ce candidat sait se projeter dans l'avenir, personnellement et professionnellement, et se remettre en cause selon son évolution. Très créatif, il souhaite appliquer ses idées dans votre entreprise.
- **La recherche de l'excellence**. Le candidat a démontré sa volonté d'atteindre l'excellence en étant capable de développer lui-même ses compétences au fur et à mesure de ses besoins et de son évolution. Il attend un avancement rapide dans une entreprise performante.
- **L'esprit d'entreprise**. Le candidat prend sa carrière en main. Il a compris que son employabilité dépendait surtout d'une personne : lui-même. Entrepreneur dans l'âme, il n'aura pas peur de prendre des risques si on le laisse faire.

Grâce au but qu'ils se sont fixé, ces candidats de talent connaissent la direction générale que prendra leur vie. Ils chercheront à transformer leurs rêves en réalité et mettront leur énergie, leur créativité et leur enthousiasme dans leur travail.

Choisissez une personne qui cherche à s'engager

Un salarié ne pourra être fidélisé par son entreprise qu'à la seule condition qu'il soit attaché à celle-ci, en bref, qu'il ait déjà envie de rester. Le management de la fidélisation consiste surtout à ne pas lui donner l'envie de partir et à renforcer ses liens affectifs avec son entreprise, son travail, son manager, ses collègues et ses clients.

 © AFNOR Éditions

L'entreprise souhaitera fidéliser uniquement les salariés qui semblent avoir une personnalité compatible avec celle de leurs collègues, qui ont déjà la culture de l'entreprise, qui sont vraiment motivés par l'activité de l'entreprise et dont le potentiel correspond à l'emploi proposé (et ce n'est pas une erreur d'utiliser le terme de potentiel et non d'expérience, la motivation de certains candidats à occuper un poste pouvant parfois dépasser celle de personnes plus expérimentées). Et l'un des premiers avantages d'être un employeur de choix reconnu est bien cette nouvelle capacité de l'entreprise à devenir plus difficile dans ses recrutements, que la main-d'œuvre soit abondante ou non sur le marché du travail.

Prenez en compte la personnalité

Si les bonnes compétences sont primordiales pour tenir un poste et le comportement non moins important pour entrer dans une entreprise, il ne faut surtout pas négliger l'importance de la personnalité du candidat par rapport à celles déjà en place.

Exemple

Paul a été recruté pour prendre en charge le service de l'administration des ventes dans une entreprise industrielle. Il a été recruté par son P.-D.G qui a étudié son CV présentant un diplôme d'une école de management et une expérience de trois ans dans la même fonction. Résultat, six mois plus tard le service de Paul est complètement désorganisé. Une pile de dossiers à classer attend de l'être depuis son arrivée, ses collaborateurs passent leur journée au téléphone pour des conversations personnelles. Le P.-D.G qui l'a recruté n'a pas pris garde que Paul est introverti et incapable de faire face à une équipe de personnes qui parlent plus fort que lui. Dépassé par les événements, il n'a jamais osé taper sur la table pour donner ses directives, préférant faire son travail du mieux possible pour servir d'exemple et être suivi par son équipe. D'abord, car c'est écrit sur sa description de fonction, c'est lui le chef et ensuite, son travail étant irréprochable, il faut suivre son exemple

Traitez vos candidats comme des clients

Certains candidats, que nous qualifierons de vedettes ou de divas, se comportent comme des consommateurs exigeants. Ils auront plusieurs propositions ou attendront d'avoir plusieurs choix avant de se décider à vous rejoindre.

© AFNOR Éditions

Ce sera alors le candidat qui vous posera des questions afin d'évaluer les avantages qu'il peut gagner par rapport à son poste actuel ou aux entreprises concurrentes avec lesquelles il est en pourparlers.

Ce sera alors au manager de vendre son entreprise au candidat, si celui-ci correspond à ce qu'il recherche. Il faut traiter un candidat de talent plus comme un client que comme un futur subordonné afin d'établir une relation de respect et de confiance. Cette « vente » s'en trouvera renforcée si ses collègues potentiels ou clients probables sont impliqués dans le processus.

Pour vendre votre entreprise à un candidat :

- Listez la liste des facteurs qui vous différencient de la concurrence, la vision… Tout cela dans les limites de la vérité.
- Écoutez attentivement les attentes des candidats. Restez ouvert à tout aménagement ou toute personnalisation du poste.
- N'hésitez pas à placer un exemplaire de ce livre (voire plusieurs !) sur votre bureau ou bien en vue afin de démontrer que le bien-être des salariés est important pour vous.
- Préparez-vous à répondre aux questions qu'il n'osera peut-être pas vous poser (*cf.* tableau 5.1).

Tableau 5.1 Critères d'appréciation du recrutement par le candidat

	Oui	**Non**
Une visite de l'entreprise est prévue lors du premier entretien.		
Le contenu du travail est clair.		
J'ai été respecté. Je n'ai pas attendu longtemps avant d'être reçu.		
Un délai de réponse précis m'a été donné.		
Un plan de formation pour m'aider à m'améliorer est envisagé.		
J'ai rencontré mes collègues potentiels.		
J'ai rencontré des personnes impliquées par mon emploi.		
J'ai rencontré uniquement les ressources humaines.		
Je vais être à l'aise dans cette entreprise.		
J'ai été entendu et écouté.		
Le salaire est évolutif selon mes performances.		

© AFNOR Éditions

5.3 Multiplier les sources de recrutement

Quand l'enjeu est de sélectionner la bonne personne au premier essai, plus vous obtenez de renseignements, plus vous serez à même de faire le bon choix. Il faut au préalable avoir informé, voire formé les recruteurs aux techniques de recrutement et leur avoir indiqué les résultats recherchés en termes de talent, compétences, expérience, personnalité, connaissance et centres d'intérêt. Des outils peuvent être développés afin de lister les compétences clés recherchées et de les croiser avec celles détenues par les candidats. Ces outils seront utilisés par les interviewers, l'important étant que ce soient les mêmes pour tous. Il faut aussi décider qui donne quelle information sur l'entreprise, l'emploi, les résultats recherchés et ainsi de suite dans la phase de vente/présentation lors de chaque entretien.

Les employeurs classiques ont tendance à utiliser les mêmes méthodes pour recruter et sélectionner les candidats : le service des ressources humaines place une annonce d'emploi ou fait appel à un cabinet de recrutement. Après le tri des CV, les premiers entretiens sont faits par téléphone s'il s'agit d'un cabinet de recrutement ou après convocation si ce n'est pas le cas. Un entretien en face à face vient conclure le processus, parfois avec un test maison ou une étude graphologique. Bref, quelle que soit la méthode, discutable ou pas, deux services sont impliqués : le service des ressources humaines et le service dans lequel le poste est à pourvoir.

Les employeurs de choix utilisent plusieurs méthodes et impliquent plusieurs personnes de l'entreprise dans le processus de recrutement. Peuvent être ainsi impliqués les futurs collègues du recruté, des clients avec lesquels il sera en contact et le dirigeant de l'entreprise. Le recrutement n'est pas seulement une fonction des ressources humaines. Ce processus demande l'attention de toute l'entreprise.

Renouveler vos sources de candidats

Il s'agit de solliciter des candidatures dans des catégories de personnes auxquelles l'entreprise ne faisait pas appel jusqu'à présent, soit parce qu'elles n'étaient pas immédiatement opérationnelles, soit parce qu'elles ne rentraient pas dans des schémas standardisés. Il ne manque parfois qu'un court temps d'adaptation ou

de formation pour correspondre au profil, on peut aussi s'attendre à une meilleure motivation et un attachement plus rapide de la part de celui à qui l'on « donne sa chance ». Par exemple, des pâtissiers qui deviennent techniciens géomètres ou des ingénieurs télécom qui deviennent consultants en organisation, etc.

Se souvenir des anciens

Dans certains secteurs sur lesquels il y a peu d'acteurs (opérateurs télécom, experts géomètres, publicité, etc.), d'anciens salariés ayant quitté l'entreprise quelques années plus tôt peuvent souhaiter revenir. Rester en contact avec les anciens salariés, leur adresser des vœux, les abonner à la newsletter ou leur demander de vous adresser une mise à jour de leurs coordonnées n'est pas très complexe à mettre en œuvre.

Les salariés changent d'emploi de plus en plus souvent et, compte tenu du manque de main-d'œuvre dans certains secteurs, tout est permis pour se démarquer. C'est d'autant plus vrai pour certains des jeunes diplômés qui ont vécu leur première expérience professionnelle dans votre entreprise et qui ont pu se laisser tenter par « l'herbe qui paraît toujours plus verte ailleurs » pour finalement le regretter. À vous de communiquer vers vos « anciens élèves » qu'ils sont les bienvenus dans votre entreprise et que vous n'avez aucun reproche à leur faire.

Recruter en interne

Par manque de vision de leurs propres ressources, de nombreuses entreprises préjugent que la personne idéale provient de l'extérieur et non de l'intérieur.

Peut-être y a-t-il au sein de votre organisation une personne que vous souhaiteriez fidéliser mais qui est arrivée au sommet de son évolution dans son poste et qui est prête à relever le défi d'un nouvel emploi ?

Avez-vous aussi pensé au salarié qui, lors de son entretien annuel d'évaluation, a fait part à son manager de son souhait de changer d'emploi et à sa frustration lorsqu'il apprendra plus tard qu'un poste qu'il aurait pu occuper vu ses compétences et son expérience ne lui a pas été proposé. Encore un choc qui, soit démobilisera le salarié, soit le poussera à chercher un nouvel emploi.

 © AFNOR Éditions

Attention cependant, le remède peut être pire que le mal s'il n'est pas accompagné d'une communication forte sur les conditions d'attribution du poste et les critères recherchés. Il restera ensuite à ménager les jalousies et rancunes de ceux qui n'auront pas été sélectionnés. Chaque postulant interne devra être reçu rapidement et les raisons pour lesquelles il n'a pas été retenu expliquées. En cas de compétences jugées insuffisantes, c'est au manager de faire prendre conscience au salarié que ses lacunes ne lui permettent pas d'obtenir le poste et de lui proposer un nouveau plan de carrière ou un plan de formation réactualisé. C'est surtout l'occasion pour le manager de prouver qu'il tient compte des attentes de ses collaborateurs.

La recherche des candidats en interne joue sur la fidélisation car :

- cela prouve aux salariés que l'entreprise est engagée à les suivre et à assurer leur développement professionnel ;
- cela concentre l'attention des salariés sur la recherche d'opportunités d'évolution internes et non externes ;
- cela illustre la recherche d'amélioration continue et démontre aux salariés que leurs compétences et comportements sont valorisés dans l'entreprise ;
- l'entreprise économise de l'argent et gagne du temps dans sa procédure de recrutement, les candidats étant connus et déjà évalués ;
- les employés à qui l'employeur offre l'occasion de progresser dans l'entreprise et de relever de nouveaux défis sont souvent plus heureux, plus loyaux et plus productifs.

Si le recrutement interne devient prioritaire dans votre organisation, alors le recrutement en externe deviendra exceptionnel et n'interviendra que lorsqu'aucun candidat interne ne correspondra aux critères de réussite ou lorsqu'une nouvelle approche créative sera demandée pour revitaliser un département ou intégrer une nouvelle technologie dans l'entreprise.

Nous parlons ici de recrutement interne et non de promotion interne. L'entreprise n'a pas intérêt à faire évoluer des personnes tenant des postes difficiles à pourvoir, qu'elles maîtrisent parfaitement et dans lesquels elles se plaisent. Les salariés qui sont productifs mais ne peuvent pas évoluer doivent garder l'espoir de leur propre développement professionnel qui ne dépend pas

toujours d'une promotion mais de l'enrichissement de l'emploi, du transfert de tâches, bref de tout ce qui peut fournir un défi à relever. Il s'agit alors d'évolution transversale ou latérale, et non plus verticale.

5.4 Procédure de recrutement

Étape 1 : Sélection des recruteurs

L'entretien n'étant pas une méthode objective, une seule personne ne suffit pas pour établir si le candidat correspond ou non au profil recherché.

Étape 2 : Conception de l'annonce

L'annonce est conçue sur la base de la description de fonction pour décrire le contenu et l'environnement de l'emploi et sur la base du profil recherché afin de présenter les compétences et centres d'intérêts que le candidat doit posséder. Elle doit être attractive, sans exagération, afin de ne pas créer de déception chez les futurs candidats.

Étape 3 : Publication de l'annonce en interne

Avant même de publier l'annonce, celle-ci doit être communiquée en interne, (publication dans la newsletter ou affichage). Dans le cadre de plus petites structures, l'ouverture d'un poste peut faire l'objet d'une communication orale de la part du manager envers ses équipes.

Étape 4 : Réception des candidatures et présélection

C'est le premier tri des candidatures et le moment de sélectionner les candidats à rencontrer en entretien. Afin d'être le plus efficient possible, il faut passer par une première grille d'évaluation qui permet d'analyser rapidement l'adéquation du candidat à l'emploi à pourvoir (*cf.* tableau 5.2).

© AFNOR Éditions

Tableau 5.2 Grille de tri des dossiers de candidature

Nom du candidat	Emploi à pourvoir	Âge	Date de la candidature	
Critères de sélection	**Ne correspond pas**	**Peu adapté**	**Assez adapté**	**Correspond**
Expérience professionnelle et formation				
Emploi précédent	Aucun rapport	Léger rapport	Assez proche	La même fonction
Formation	Aucun rapport	Léger rapport	Assez proche	Idéale
Expérience professionnelle	Aucune	Courte	Compatible	Idéale
Stages	Inexistants	Rares	Diversifiés	Préparatoires
Contenu du dossier				
Clarté et propreté du CV	Mauvaise	Moyenne	Bonne	Excellente
Personnalisation de la lettre de motivation	Non	Médiocre	Bonne	Excellente
Information du CV	Incohérente	Médiocre	Bonne	Exhaustive
Détail des motivations	Aucun	Imprécis	Bonne	Excellente
Détail des compétences	Aucun	Imprécis	Bonne	Excellente
Projet professionnel	Aucun	Imprécis	Global	Précis
Présentation de la candidature				
Écriture	Illisible	Basique	Irrégulière	Harmonieuse
Style de l'expression	Confus	Difficile	Précis	Excellent
Utilisation traitement de texte	Mauvaise	Très moyenne	Bonne	Excellente
Divers				
Domicile	Très éloigné	Éloigné	Assez proche	Très Proche
Disponibilité	Inconnue	Plus d'un mois	Moins d'un mois	Immédiate

Tableau 5.2 Grille de tri des dossiers de candidature (suite)

Total :			
Observations :			
Conclusions	**Oui**	**Non**	**Date**
Refus			
Entretien téléphonique complémentaire			
Convocation			
Nom de la personne ayant sélectionné la candidature :		Nom du recruteur ayant mené l'entretien :	

Pour la notation, les critères pourront être pondérés selon leur importance et leur adaptation à l'emploi (avec l'utilisation de coefficients) ou selon leur niveau de correspondance (de -2 pour « ne correspond pas » à +2 pour « correspond » par exemple).

Étape 5 : Entretiens

Le premier objectif des entretiens (entre trois et cinq selon le niveau de l'emploi à pourvoir) est d'identifier les compétences recherchées en analysant les comportements passés et si possible contrôlables du candidat. L'idée essentielle est que l'on ne demande pas au candidat ce qu'il fait ou aime faire, mais *comment* il le fait, et ce en l'amenant à décrire des comportements qu'il peut expliciter davantage en rapportant des situations concrètes et exemplaires. Les autres objectifs de l'entretien sont de :

– définir le niveau d'investissement que le candidat est prêt à mettre dans sa future entreprise ;
– présenter l'entreprise au candidat de sorte que, même s'il n'est pas retenu pour l'emploi actuellement vacant, il souhaite retenter sa chance une prochaine fois pour une autre opportunité.

Pour atteindre ces objectifs, il incombe à l'interviewer de savoir mettre le candidat à l'aise et d'établir un lien de confiance tout en facilitant l'expression de ses attentes et expériences passées.

© AFNOR Éditions

Étape 6 : Comparaison entre le profil recherché et le profil du candidat

L'évaluation (*cf.* tableau 5.3) ne se réalise pas pendant l'entretien mais après. Les notes du recruteur seront les plus descriptives possible et ne décriront que des faits, pas des impressions. Il se gardera donc de noter ce qu'il a entendu ou observé, sous forme d'évaluations ou de jugements immédiats. Ils pourraient s'avérer par la suite improbables et empêcheraient toutes rectifications ou tout contrôle faute de pouvoir remonter aux sources objectives de l'interprétation.

Tableau 5.3 Exemple de comparaisons de profils « Agent commercial »

Logo	**Emploi**	**Service**
Entreprise		**Date**

Compétences		**Niveau requis**	**Niveau réel –, =, +**		
Compétences de base	Travail en équipe	4			
	Prise d'initiatives	4			
	Communication orale	4			
	Adaptabilité au changement	4			
	Identification et résolution de problèmes	4			
	Etc.				
Prospection	Connaître ses produits	5			
	Savoir créer un réseau relationnel	5			
Action commerciale	Appliquer la politique commerciale	5			
	Maîtriser les techniques de vente	7			
Etc.	Etc.				

Valeurs	**Personnalité**	**Intérêts**
Responsabilité	Autonomie	Travail en équipe
Accomplissement	Détermination	Variété des tâches
Prestige	Créativité	Utilisation des compétences
Bienveillance	Leadership	Contact relationnel
Honnêteté	Recherche de la réussite	Goût de l'effort
Etc.	Etc.	Etc.

© AFNOR Éditions

Tableau 5.3 Exemple de comparaisons de profils « Agent commercial » (suite)

Comportement lors de l'entretien	Mauvais –	Moyen =	Bon +
Ponctualité			
Présentation			
Facilité relationnelle			
Écoute			
Motivation			
Curiosité			
Justesse des arguments			

Dans le tableau précédent, le niveau requis correspond au niveau minimum de compétence attendu dans la fonction et le « niveau réel » est en fait le niveau présumé par le recruteur en se basant sur les dires du candidat. Le niveau de compétences réel d'une personne ne peut en effet s'évaluer qu'après mesure de la performance dans la compétence analysée.

Deux sortes de compétences doivent être distinguées : les compétences transversales qui doivent être possédées par tous les membres de l'entreprise et les compétences techniques qui doivent être détenues seulement par les occupants de la fonction à pourvoir, ici celle d'agent commercial.

La création de cet outil sera assez longue mais lorsque tous les emplois auront été décrits (en termes de poste, de mission, de compétence, etc.) et les profils identifiés, leur informatisation permettra un gain de temps appréciable, surtout lorsqu'il s'agira de comparer l'ensemble des résultats obtenus par tous les candidats reçus par tous les interviewers (entre trois et cinq entretiens par candidat).

Étape 7 : Fiche de suivi d'entretien

Rédigée par chaque interviewer, que ce soit le manager, le responsable du recrutement ou un client intégré au process, une fiche de suivi d'entretien doit être remplie afin d'aider les interviewers à formaliser leurs impressions et d'avoir une base sur laquelle comparer leur avis avec ceux des autres personnes impliquées dans le recrutement.

Cette fiche d'entretien se compose de deux parties : la comparaison entre les profils recherchés/candidat présenté à l'étape précédente et une partie réservée aux observations des interviewers.

© AFNOR Éditions

6

Faire évoluer ses méthodes de recrutement

Dans le contexte d'un marché de main-d'œuvre relativement restreint, les entreprises doivent assouplir et faire évoluer leur politique de recrutement afin de la rendre plus équitable et ainsi d'initier l'attachement des candidats à leur future entreprise.

6.1 Oublier le CV et la graphologie

Afin de réduire le risque de recruter toujours le même – mauvais – profil, il s'agit de faire évoluer ses critères de recrutement. Le recrutement qui reposait uniquement sur la correspondance d'un CV à une liste de tâches à faire dans un poste donné est en train d'évoluer au profit d'un enrichissement des critères de recrutement : la personnalité, le potentiel de développement, les centres d'intérêt ou la correspondance entre les valeurs du candidat et celles de l'entreprise en sont quelques exemples.

© AFNOR Éditions

Oublier le CV

Les employeurs de choix qui ont préalablement défini le profil correspondant à l'emploi à pourvoir savent déjà quel est le profil de l'employé idéal et peuvent approfondir la correspondance entre le candidat, l'emploi proposé et l'entreprise.

Ils vont plus loin que la simple comparaison de l'adéquation de l'expérience inventoriée dans le CV avec l'emploi à pourvoir. Ils évaluent également autant que possible les compétences, le potentiel, la personnalité et les centres d'intérêt de chaque candidat.

Dans les pratiques de fidélisation, on considère toujours que recruter quelqu'un à un poste donné, c'est aussi recruter le professionnel qu'il sera devenu lorsqu'il aura développé les compétences qui lui permettront d'évoluer. Il s'agit donc de déterminer l'évolution que prendra la carrière du candidat au vu de son expérience passée mais, surtout, en prenant en compte ses centres d'intérêt, sa situation personnelle et l'objectif professionnel qu'il s'est fixé. Connaître la personnalité de ses candidats permet aussi d'améliorer le taux de survie des jeunes recrutés en confrontant leur personnalité à celle des membres de l'équipe qu'ils vont rejoindre.

Il s'agit de découvrir les candidats qui, non seulement correspondent aux critères demandés par l'emploi, mais cherchent à développer leurs compétences selon le chemin de l'amélioration continue. Ils ne resteront pas des années au même emploi et s'attendent à progresser. Pas forcément en termes de responsabilités ou de taille d'équipe encadrée, mais aussi en termes de défis à relever, de changements de fonction pour avoir une vision globale d'une activité.

La plupart des petites entreprises comptent à 100 % sur chaque membre de l'équipe. Toutefois, il arrive que l'employeur à la recherche d'un nouvel employé se concentre d'abord sur les qualifications du candidat au point d'oublier son impact possible sur les membres de l'équipe. Les conséquences peuvent être déplorables si le nouvel arrivant fait irruption sur la scène, prêt à s'attaquer à la tâche avec toutes les compétences et l'expérience qu'il possède – quitte à se retrouver au beau milieu d'un conflit avec les employés déjà en place. Pour cette raison, certains experts conseillent aux petites entreprises de faire participer le personnel

© AFNOR Éditions

en place au processus d'embauche – au moins dans une certaine mesure. L'employeur a certainement avantage à considérer la façon dont le nouvel employé va s'intégrer à l'équipe. S'il est un risque que l'employeur ne veut pas courir, c'est celui de perdre un vieil employé à cause des tensions créées par les changements apportés à l'équipe. Assurez-vous que la communication se fait bien. Ne laissez pas les rancœurs et les malaises s'envenimer. Sans oublier de lutter contre la consanguinité en évitant d'embaucher exclusivement dans telle ou telle école, afin d'enrichir les troupes et de lutter contre la pensée unique.

Bannir la graphologie

En France, la graphologie est l'une des techniques de recrutement les plus utilisées. Pourtant, si l'on regarde les pratiques des autres pays européens, on constate qu'après avoir connu un certain engouement par le passé, la graphologie n'est pratiquement plus utilisée en Allemagne : sa validité est contestée et les demandeurs d'emploi refusent majoritairement de s'y soumettre. Aux Pays-Bas, depuis les travaux d'une commission d'enquête gouvernementale concluant à son manque de validité scientifique, elle n'est plus utilisée que par 3 % des cabinets de recrutement (contre plus de 90 % en France). Au Royaume-Uni et en Norvège, elle n'intervient que dans 2,9 % et 2 % des procédures d'embauche. En Espagne, elle n'est quasiment jamais utilisée.

En Europe, seuls les Belges et les Italiens l'utilisent, mais de façon marginale. Aux États-Unis et au Canada, la graphologie est à ce point ignorée, qu'il est d'usage de répondre à une offre d'emploi par une lettre dactylographiée.

En 1993, la Commission nationale d'homologation des titres et diplômes du ministère du Travail s'est prononcée pour la suppression de l'homologation accordée depuis 1978 au diplôme du Groupement des graphologues-conseils de France (GGCF) et a jugé que les bases scientifiques de la graphologie n'étaient pas établies.

L'utilisation de la graphologie dans le recrutement est illégale selon l'article L. 121-7 inséré par la loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 art. 26 *Journal officiel* du 1er janvier 1993 : « Les méthodes et techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi doivent

être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. » La graphologie ne correspond pas à ce critère. De plus, la loi 78-17 du 6 janvier 1978 précise « qu'il convient d'informer le candidat sur sa demande et, conformément aux articles 35 et 45, des résultats des analyses, notamment des tests éventuellement pratiqués », ce qui n'est quasiment jamais le cas.

6.2 Le recrutement chez l'employeur de choix

Dans le cadre de la fidélisation, l'employeur de référence relie entre eux les processus de recrutement, de communication, le service client et marketing. Il y a plusieurs façons innovantes de traiter ses candidats.

Communiquer le même message aux clients et aux candidats

La culture de l'entreprise doit être communiquée à ces deux publics de la même façon. La promesse faite par l'employeur de référence à ses clients à travers la publicité, le marketing ou la marque d'employeur affecte la capacité du candidat à comprendre la culture de l'entreprise. En retour, les candidats évaluent la façon dont ils correspondent à cette culture.

Mettez en valeur les avantages qu'il y a à travailler pour vous, et non pas les caractéristiques de l'emploi. Vos clients connaissent la qualité de vos produits ou services, vos candidats connaîtront ce que signifie travailler pour une organisation qui place ses salariés au centre de son développement et de sa pérennité.

Faites vivre à vos candidats une expérience enrichissante

Comme vos clients, tous les candidats qui ont affaire à vous ou font affaire avec vous doivent retirer un bon souvenir de votre contact. L'employeur de référence essaie d'établir une relation de longue durée, même avec les candidats qui ne sont pas retenus. Du premier contact amical avec les candidats aux méthodes personnalisées de refus, l'employeur de référence traite si bien ses candidats que ceux-ci continueront à surveiller les opportunités pour rejoindre ses équipes, un refus étant considéré comme un moyen de s'améliorer et non pas comme une sanction. Ainsi, contrairement à ce qui se passe

© AFNOR Éditions

trop souvent, les candidats qui ont passé des tests psychométriques doivent repartir avec leurs résultats et une restitution individuelle. Même s'ils ne sont pas retenus, l'employeur de choix veille à ce que ce premier contact se déroule sur une relation « gagnant-gagnant » : l'entreprise a rencontré un salarié potentiel pour un poste futur et a enrichi son vivier de talents. Le candidat a rencontré une entreprise qui a su le reconnaître et lui donner matière à progresser lors de ses prochains entretiens. Imaginez l'impact de cette pratique lorsque ce candidat postulera chez un concurrent et que son entretien s'achèvera sur un « on vous rappellera ».

Appliquer la loi

Évaluer un candidat requiert la prise en compte d'un cadre réglementaire assez souvent oublié. La loi du 31 décembre 1992 évoquée au sujet de la graphologie précise aussi que « le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Le salarié est informé de la même manière des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels. »

Ce qui n'est pratiquement jamais fait par l'employeur de second choix (d'où la place de ce paragraphe dans les propositions innovantes !) mais fait partie des procédures de l'employeur de référence. Lorsque les candidats sont accueillis, la procédure de recrutement doit leur être présentée en détail et les buts des tests utilisés doivent être explicités.

Lutter contre la discrimination

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales et de ses convictions religieuses, sauf inaptitude constatée par le médecin de travail, en raison de son état de santé.

Si l'employeur reste bien sûr libre d'engager le candidat qui convient le mieux à l'emploi offert, il n'a pas le droit, par exemple, lors de la publication d'une offre d'emploi, d'indiquer que cette offre ne s'adresse qu'à l'un ou l'autre sexe (sauf offre d'emploi de mannequins, modèles ou artistes de spectacle).

© AFNOR Éditions

L'employeur ne peut pas non plus rechercher d'informations concernant un état de grossesse et ne peut refuser une candidature pour cette raison ou pour une cause liée à l'origine du candidat ou à sa situation de famille (origines modestes, femme divorcée, mère de famille). Si les employeurs de second choix font fi de la loi en continuant de rechercher un homme pour un poste à responsabilité et une femme pour l'emploi de standardiste, l'employeur de choix fera de la lutte contre la discrimination l'un des piliers de sa culture d'entreprise.

Gérer les candidatures non retenues

Les candidats non retenus représentent un réservoir potentiel de main-d'œuvre, surtout que l'on ne sait jamais de quoi est fait l'avenir. Ces candidats malheureux peuvent un jour devenir collaborateurs pour un autre emploi, remplacer celui que vous venez d'embaucher dans le cas où ce dernier ne resterait pas. Mais il peut aussi devenir votre fournisseur, votre client et même votre manager !

Exemple

C'est ce qui est arrivé à Sandrine, alors commerciale dans le secteur du tabac, harcelée par son entreprise et son manager qui estimaient qu'étant devenue mère de famille, elle ne pourrait plus atteindre ses objectifs. Après avoir vécu des moments difficiles, elle a changé de poste et obtenu un poste d'acheteuse dans une entreprise nationale de plus de 100000 salariés. Un an plus tard, son ancien manager qui avait participé à sa dé-fidélisation et qui, entre-temps, avait lui aussi changé d'emploi, la rencontre en tant que commercial pour lui vendre ses nouveaux produits. Exercice : pouvez-vous calculer le manque à gagner dont il a été directement responsable par son comportement passé ?

Les candidats ne correspondent peut-être pas au poste à pourvoir mais ils pourraient être intéressants pour des postes à pourvoir plus tard. Il faut donc prévoir que, s'ils ne correspondent pas immédiatement à votre offre, il convient cependant de les traiter comme des clients potentiels pour qu'ils ne décident pas, après avoir été mal traités, que votre entreprise ne mérite pas que l'on s'y attarde.

Les méthodes de recrutement et, surtout, de suivi de la candidature, doivent sortir de l'ordinaire. Par exemple, l'envoi d'une lettre type de refus quinze jours après l'entretien ne fait pas partie des pratiques des employeurs de référence ! La lettre doit être

© AFNOR Éditions

personnalisée et, encore mieux, le refus doit être signifié et argumenté par téléphone. Si, dans la procédure de recrutement, le candidat a répondu à des tests, les résultats de ceux-ci doivent lui être communiqués et commentés !

Ne pas attendre que la place soit libre

Il est difficile de se faire connaître et d'attirer les talents qui ont déjà la même culture que l'entreprise qui recrute. Les employeurs classiques commencent leur processus de recrutement lorsque le poste va se libérer ou attendent que le poste soit vacant pour commencer à chercher un remplaçant et, pendant ce délai de remplacement, la masse de travail supplémentaire à laquelle sont confrontés le manager et ses collaborateurs risque d'entraîner baisse de moral et départs en série. Le processus de recrutement s'arrête lorsque le salarié partant a été remplacé.

L'employeur de choix sait que recruter dans l'urgence pour un poste qui vient de se libérer est source de *turnover* à moyen terme. Aussi, il n'attend pas que le salarié soit parti pour identifier des candidats correspondant à sa culture. Il reste à l'affût de bons candidats. Les entreprises qui peuvent financièrement se le permettre vont même jusqu'à les recruter sans poste ouvert : le talent reconnu, elles lui font une place.

■ *Différencier vos pratiques de recrutement*

Exemple

Dans l'attraction consacrée à E.T. du parc à thèmes Universal à Los Angeles, un employé vous demande votre prénom, l'enregistre sur une carte en plastique et vous la donne. Au moment de monter à bord de l'engin qui vous conduira au cœur du manège, un autre employé vous demande cette carte. Vous ne comprenez pas à quoi elle peut bien servir et vous l'oubliez, absorbé par le spectacle (affligeant) de l'attraction. Mais, à la fin du voyage, vous passez devant un automate E.T. qui remue la main pour vous dire au revoir personnellement en utilisant votre prénom. Vous êtes devenu un individu précis, qui sort de la foule, et auquel E.T. a dit au revoir.

L'entreprise qui saura reconnaître la personnalité unique de ses candidats et ne leur donnera pas l'impression d'être du bétail se différenciera de ses concurrents. En anglais, les facteurs qui

permettent de se différencier sont appelés les *Wow*[11] *factors*, ce que l'on pourrait audacieusement traduire par « facteurs Waouh ». Un autre critère Wow peut être tout simplement de pouvoir parler en direct au directeur des ressources humaines sans être systématiquement confronté à un « barrage secrétaire ».

Utiliser la cooptation rémunérée

Les salariés peuvent être associés au recrutement dans d'autres circonstances que lors de la sélection de candidats qui risquent de devenir leurs collègues. Ils peuvent aussi proposer des candidats eux-mêmes, qu'ils soient simples relations ou proches amis. Si les employeurs voient tous cette pratique d'un bon œil, peu l'encouragent réellement.

Des études sur les procédures de recrutement prouvent que les salariés qui restent le plus longtemps dans leur entreprise ont été cooptés par un collègue ou un ami. Sans doute l'un des modes de recrutement les moins coûteux, c'est aussi le moyen de renforcer l'implication des salariés, puisque ni le salarié qui fait entrer un ami dans sa société, ni son ami ne souhaiteront décevoir.

Dans une enquête menée dans une entreprise de 1000 personnes dans le domaine du conseil en informatique auprès des nouveaux recrutés, le taux de *turnover* concernant la première année d'activité se répartit comme suit :

- 67 % pour les salariés recrutés chez les concurrents ;
- 48 % recrutés par annonce internet ;
- 33 % recrutés par annonce papier ;
- 30 % recrutés après les études ;
- 12 % des salariés cooptés.

Les possibilités de fidélisation sont renforcées avec les personnels cooptés pour les raisons suivantes :

- La première personne à lui avoir parlé de l'entreprise et de l'emploi est elle-même salariée de cette entreprise, donc la description qui en a été faite a été réaliste, les points forts et les points faibles étant connus.

11. Tom Peters, *The Pursuit of Wow !*, Vintage Books, 1994.

© AFNOR Éditions

- Le coopté est redevable à la personne qui lui a présenté le poste et l'a aidé à l'obtenir. Il s'impliquera plus rapidement dans l'entreprise que s'il avait été recruté par tout autre moyen.
- Le salarié connaît sans doute bien la personne qu'il coopte et est à même de juger que le poste est en adéquation avec elle.
- Le cooptant s'engage moralement en proposant quelqu'un de sa connaissance. Il doit être sûr de cette personne afin que l'on ne lui reproche pas un jour d'avoir coopté n'importe qui.
- Le cooptant a intérêt à voir la bonne personne recrutée, surtout si c'est pour rejoindre son équipe et donc travailler avec lui. Il ne peut que rechercher un collègue compétent. Un bémol cependant : si les emplois de l'entreprise sont connus pour ne demander que de la présence, avoir deux amis dans le même service promet de belles discussions !
- La plupart des entreprises adoptant la cooptation utilisent des moyens d'*incentive* (technique globale et indifférenciée de motivation) financiers ou non et payables après que le coopté sera resté un minimum de temps (souvent fixé à six mois). L'élément de motivation peut être un voyage, des jours de congé supplémentaires, mais il est le plus souvent financier. Il peut aussi augmenter si le même salarié aide à recruter plusieurs personnes et si la rémunération est reliée au temps de présence de ces personnes.
- Pour mettre en place un tel programme, il faut au préalable communiquer et se donner les moyens en termes de prime motivante : mettre en place une grille de rémunération et lors de chaque recherche d'embauche, faire connaître à ses salariés le profil recherché et le montant de la prime, adaptée à l'urgence du recrutement et au niveau de salaire proposé. De la même façon, il est imaginable de demander aux clients ou fournisseurs s'ils ne connaissent personne qui puisse remplir l'emploi laissé vacant depuis si longtemps en échange de remises ou bonus spécialement adaptés.

6.3 Les erreurs de recrutement sources de *turnover*

Avant de parler de fidélisation, il faut déjà que les personnes présentes dans l'entreprise aient envie de rester. Pour cela, elles doivent être impliquées dans leur entreprise et engagées dans leur emploi, cet attachement se créant à 50 % lors du processus de recrutement et d'intégration. Une personne correctement recrutée est donc déjà sur la bonne voie de la fidélisation.

Il y a tant d'écueils possibles lorsqu'on embauche un inconnu qu'il peut paraître miraculeux de ne pas se tromper. Sachant que ne pas se tromper une fois ne signifie pas que la prochaine fois sera aussi réussie. Il est donc difficile de donner la marche à suivre. Cependant, certaines erreurs fréquentes et répétées sont identifiables et doivent être combattues lors de la procédure de recrutement.

Recruter un CV

Traditionnellement, recruter revenait à mettre en parallèle le CV présentant les formations suivies et l'expérience acquise avec le contenu technique du poste à pourvoir. Les recruteurs cherchant à conforter leur choix faisaient souvent appel à un graphologue avant de rencontrer les candidats retenus pour les connaître et négocier le salaire. Désormais, la concurrence ne se joue pas seulement à l'échelle des entreprises mais également à l'échelle individuelle. Faire son CV ne revient plus à décrire son expérience passée, mais à mettre en valeur un potentiel, avec les dérives que cela peut laisser supposer.

Les critères majeurs sur lesquels va se jouer le recrutement étant établis, les managers responsables se contentent de recruter sur la seule base de l'expérience et des connaissances imprimées sur le CV. C'est oublier que ce qui est écrit sur le CV ne montre qu'un tiers du talent de la personne. Une personne ayant moins d'expérience mais plus motivée obtiendra potentiellement de meilleurs résultats et sa personnalité peut l'aider à s'intégrer dans le reste de l'équipe. Le CV doit être considéré comme un simple laissez-passer et non pas comme un passeport. N'importe quel terroriste vous dira que la priorité pour remplir sa mission est d'avoir un passeport en règle !

© AFNOR Éditions

L'objectif est donc de faire mentir l'adage « embauché grâce à son expérience et viré à cause de sa personnalité », ce qui arrive souvent lorsque le recrutement reste trop centré sur le CV et les entretiens sur l'approfondissement de celui-ci.

Embaucher seulement sur la personnalité

Parce que le précédent occupant du poste à pourvoir aujourd'hui est parti suite à une divergence d'opinion, vous cherchez une personne ayant la personnalité diamétralement opposée. De même, il peut arriver de se laisser séduire par un candidat charmant maîtrisant parfaitement les techniques d'entretien.

Échouer à décrire la réalité du poste

Si le candidat peut enjoliver son CV, c'est aussi le cas du recruteur. La peur de dire la vérité aux candidats sur les conditions de travail est la raison la plus fréquente de départ anticipé. Dire la vérité fera seulement fuir les candidats qui ne sont pas prêts à travailler avec vous.

Recruter dans l'urgence

Se laisser surprendre par un départ imprévu demandera de remplacer la personne partie sans avoir pu planifier le recrutement. Paradoxalement, c'est la précipitation qui va faire traîner les choses… En effet, une erreur de casting entraînera soit de mauvais résultats, soit le départ anticipé de la personne, que ce soit de son fait ou de celui de l'entreprise. Et il ne vous restera plus qu'à recommencer encore et encore. Quand peu de candidats ont répondu à votre annonce, ou qu'aucun candidat ne correspond à votre recherche et que votre besoin est urgent, vous risquez d'être victime d'un « recrutement désespéré ». Gardez à l'esprit qu'une erreur de recrutement d'aujourd'hui nuira à vos résultats et à l'ambiance de travail demain.

Laisser la description de fonction devenir obsolète

Une autre erreur consiste à ne pas mettre à jour la description de poste. Les personnes engagées dans le recrutement réalisent qu'elles ne sont pas d'accord sur le contenu du poste, ses responsabilités et les compétences indispensables requises pour son bon accomplissement au cours du processus de recrutement. Il restera à vous poser

les bonnes questions : quelles sont les conditions de travail qui ont changé depuis la dernière fois que vous avez recruté pour ce poste ? Quels résultats sont maintenant attendus ? Avec qui cette personne devra-t-elle travailler ? Encore une fois, c'est en y allant doucement, étape par étape, que les choses se feront le plus vite.

Recruter sur son « feeling »

Inutile de se baser sur son intuition pour « scanner » un candidat et dire en dix minutes s'il a le potentiel pour réussir ou non dans un poste donné. Cette psychologie de comptoir ne suffit pas. Elle doit être confirmée par la comparaison avec le profil du candidat recherché qui a été élaboré par une analyse de poste. De nouveau, ce n'est pas non plus parce qu'un candidat maîtrise les techniques de l'entretien qu'il s'agit forcément du salarié dont vous avez besoin.

Rechercher le candidat « trop » idéal

Quand trop de personnes sont impliquées dans la détermination des compétences requises ou que le recruteur cherche le salarié parfait, le résultat sera une liste de prérequis si longue et précise qu'aucun candidat ne semblera y correspondre. De plus, le niveau requis étant trop haut, les candidats internes risquent de ne pas oser répondre à l'offre.

Recruter selon sa propre image

Tout manager peut être tenté de recruter des candidats lui ressemblant, que ce soit en termes d'expérience passée, de personnalité ou de centres d'intérêt communs. La tendance la plus répandue est de recruter ceux qui suivent le même chemin de carrière, ou qui ont le même diplôme. C'est se laisser séduire par la facilité alors que votre entreprise a besoin de diversité, que ce soit en termes de personnalité, de compétence ou d'expérience. Ce qui peut aussi vous pousser à ignorer le talent ou le potentiel d'un candidat parce que, à son âge, vous n'aviez pas vécu autant d'expériences ou que vous teniez des postes avec des responsabilités inférieures aux siennes et qu'il n'y a pas de raison qu'il vous passe devant ! Ce biais serait évité en faisant appel à une équipe directement concernée par ce recrutement et en lui déléguant une partie du

© AFNOR Éditions

processus ; plusieurs avis sont bien sûr nettement préférables à un seul et l'intégration du nouveau dans l'équipe s'en trouvera facilitée si les collègues ont donné un avis favorable le concernant.

Recruter sans preuve de performance

Les managers qui ne sont pas formés aux techniques d'entretien échouent à demander des exemples d'expériences où les candidats ont prouvé qu'ils possédaient le talent ou la maîtrise de la compétence recherchée. À la place, ils se contenteront de demander « trois qualités et trois défauts ». Ils s'engagent dans des entretiens fort sympathiques mais superficiels qui ne leur apprendront rien quant aux compétences réellement détenues.

Ne regarder que vers l'extérieur et oublier le candidat interne

À trop porter ses efforts de recrutement vers l'extérieur, on peut oublier que le candidat idéal est déjà dans l'entreprise, trépignant de ne pas avoir été remarqué par son responsable ou par le service des ressources humaines. Peut-être est-ce une personne d'un autre service qui attend de relever un nouveau défi et qui a besoin d'une simple formation pour être opérationnelle.

Garder ses idées reçues et ses préjugés

Si vous passez suffisamment de temps sur ces facteurs critiques qui font la différence entre succès et échec et si vous sélectionnez les candidats en fonction de ces critères, vous éviterez de passer à côté du candidat idéal sans vous en rendre compte.

Nous avons tous des préjugés sur lesquels nous fondons des hypothèses. « Une femme travaille moins bien qu'un homme, surtout qu'elle sera sans doute enceinte un jour ou l'autre », « un candidat n'a pas d'expérience dans ce domaine donc il ne saura rien faire », etc.

Se contenter de *benchmarker* les autres

Les entreprises classiques ont l'habitude d'utiliser des méthodes de recrutement empiriques et de ne plus en changer lorsque celles-ci leur semblent adaptées. N'entend-on pas constamment : « on a toujours fait comme ça ! Pourquoi changer ? ». Alors, comment expliquer à ceux qui tiennent ces propos le déficit de main-d'œuvre

prévu dès l'année prochaine, la concurrence qui recrute les mêmes salariés que ceux dont ils ont besoin, l'urgence d'utiliser la GPEC, etc. Et si vraiment il faut changer de méthode, ils liront les journaux spécialisés ou commanderont une étude afin de pouvoir capitaliser l'expérience de leurs concurrents pour améliorer leur processus.

Les entreprises qui se sont engagées via l'ISO dans la recherche de l'excellence et de l'amélioration continue savent que toute méthode, qu'il s'agisse de recrutement ou d'un autre domaine, doit évoluer si l'on veut devancer les concurrents et non les suivre. Pour cela, elles associent leurs salariés à l'amélioration de leurs capacités de différenciation, source de pérennité de l'entreprise. Elles puisent donc davantage leurs idées en interne qu'en externe.

Les employeurs de référence sont conscients d'être copiés et que cette imitation contribue à tuer leur différenciation concurrentielle, source de leur attractivité. De plus, ils disposent d'indicateurs internes rassemblés dans un tableau de bord qui suit leur performance afin de savoir ce qui marche et ce qui demande des améliorations rapides. Cette mesure est la clé pour garder de l'avance et améliorer son attractivité envers les talents.

Si la procédure de recrutement (*cf.* annexe C) est un acte qui engage l'avenir de l'entreprise, c'est aussi l'acte le plus positif pour son image d'employeur de référence. Lors du recrutement, deux messages sont générés. D'abord vers les candidats : « Nous avons besoin de vous car nous cherchons vos compétences ». Ensuite vers l'environnement social et économique : « En embauchant, nous assurons notre développement, notre pérennité et remplissons notre contrat avec notre environnement sociétal. »

Cependant, la performance du recrutement n'est que le prérequis et le point de départ de la politique de fidélisation de l'entreprise. Il reste encore à confirmer ses efforts d'employeur de choix lors de l'intégration.

© AFNOR Éditions

À mettre en pratique

– Identifiez l'expérience et la provenance des candidats avant leur recrutement.
– Embauchez les candidats qu'il vous faut, prêts à s'investir et à s'améliorer sans cesse.
– Associez les futurs collègues du candidat au recrutement. Associez vos clients ou vos fournisseurs si le candidat en question est destiné à être en contact avec eux.
– Impliquez les recruteurs dans la démarche de fidélisation en incluant dans leur évaluation des objectifs de stabilité des personnes recrutées.
– Commencez à chercher en interne, et non pas seulement comme une solution de secours.
– Commencez à parler du poste à pourvoir de façon informelle avant de débuter le recrutement à proprement parler.
– Identifiez les salariés qui sont dans leur emploi depuis longtemps et qui attendent du changement.
– Remettez à leur place les salariés dont les performances sont mauvaises et qui attendent une promotion automatique au vu de leur ancienneté.
– Soyez prêt à laisser partir de votre service un salarié avec de bons résultats, afin qu'il rejoigne un autre service.
– Recrutez des candidats qui ont de l'ambition mais considèrent que leur évolution ne dépendra pas d'un délai mais de leur capacité à s'améliorer et à développer de nouvelles compétences.
– Traitez avec compréhension les salariés qui vous quittent et maintenez une relation avec eux, ils pourraient vous recommander à d'autres personnes ou revenir un jour.
– Pour être certain de partir sur les bonnes bases d'une politique de fidélisation durable de vos salariés, vous devez connaître vos points forts et vos points faibles et ne pas les cacher.
– Dans un recrutement, ne prenez pas en compte seulement l'expérience et les compétences. N'oubliez pas les valeurs, les centres d'intérêt et la personnalité du candidat.

PARTIE III

Intégrer

Accueillez les nouveaux recrutés pour les assimiler.
Présentez-les, écoutez-les, suivez-les et soutenez-les.

Introduction

Après avoir dépensé temps, argent et énergie, vous avez identifié et recruté un nouveau collaborateur que vous jugez « de talent » et capable de remplir avec succès la mission qui lui sera confiée.

Pour ceux qui ont manqué le début, résumons. Un candidat intéressé par votre entreprise est retenu. Il a fait bonne impression lors des entretiens, ses centres d'intérêt correspondent à l'emploi qu'il doit occuper, ses valeurs correspondent à celles de votre entreprise et sa personnalité est complémentaire de l'équipe qu'il va rejoindre. En tant que manager associé au recrutement, vous avez présenté votre entreprise, les conditions de travail, l'emploi à tenir et les possibilités d'évolution.

Maintenant, c'est le moment de vérité, il est temps de conclure la vente. Moment délicat, d'autant plus qu'il vous faut quelques semaines avant de connaître les capacités du nouveau recruté (et savoir si vous en aurez pour votre argent) tandis que celui-ci peut se faire bien plus rapidement que vous une idée précise de votre entreprise. Il mettra beaucoup moins de temps à vérifier que ce qu'il a « acheté » correspond à ce qui lui a été « vendu », tandis que, de votre côté, ses premières erreurs seront mises sur le compte de « la phase d'apprentissage ». À partir du premier jour de présence de ce salarié dans votre entreprise, les rôles sont inversés, c'est désormais lui qui vous évalue.

La bonne personne peut avoir été sélectionnée au bon poste et être motivée pour relever de nouveaux défis et faire ses preuves dans sa nouvelle entreprise. Cependant, si personne n'est présent à ses côtés pour l'aider à se familiariser avec son nouvel environnement et qu'elle doit se débrouiller par elle-même pour apprendre qui fait

© AFNOR Éditions

quoi et l'étendue de son propre travail, tous les efforts préalables de recrutement et de sélection auront été vains. Les efforts de recrutement peuvent être ruinés par le départ du candidat sélectionné s'il n'est pas suivi lors de son intégration et de son assimilation.

Les pratiques d'intégration sont mal prises en compte dans les entreprises françaises. Les dirigeants partent souvent de l'hypothèse que la personne recrutée est d'emblée opérationnelle, connaît son rôle et s'adaptera naturellement à de nouvelles conditions de travail et que, si ce n'est pas le cas, une petite formation réglera cela. Ils manquent ainsi l'opportunité de faire une bonne impression et de lancer le salarié sur le chemin de sa réussite professionnelle.

Que ce soit parce que vous aurez échoué dans son intégration dans sa nouvelle équipe, dans la mise en place d'un projet de développement personnel devant lui garantir de devenir rapidement performant ou tout simplement en ne lui montrant pas l'importance que son arrivée peut avoir pour l'avenir de votre entreprise, le salarié ne restera pas.

© AFNOR Éditions

7

Accueillir pour intégrer

L'intégration est la période pendant laquelle une impulsion positive est donnée au « candidat » devenu « salarié en période d'essai », cette impulsion devant initier une relation d'attachement entre lui et son entreprise. Mais initier l'engagement n'est pas le seul enjeu de l'intégration, il faut aussi le rassurer sur le fait que vous rejoindre a été la meilleure décision professionnelle qu'il ait jamais prise. Il doit être rapidement sûr d'avoir rejoint l'entreprise qui valorisera son parcours professionnel, pour y faire un travail intéressant.

L'intégration se décompose en deux phases, la présentation ou accueil et l'assimilation ou socialisation

La première phase de l'intégration, la présentation, est l'accueil du candidat, suivi de la présentation physique de l'organisation et de l'emploi au nouveau salarié. C'est-à-dire les conditions de travail, les moyens, les missions, etc. L'enjeu de l'intégration est de favoriser l'engagement du salarié en lui présentant la place de son emploi dans l'activité de l'entreprise.

Le nouveau collaborateur doit se sentir attendu. L'accueil va ainsi constituer sa première impression. C'est à partir de cette première impression que va se forger son sentiment global envers sa nouvelle entreprise.

7.1 Conclure la vente et rassurer

Une mauvaise intégration peut aller jusqu'à contredire les bonnes impressions données par le recrutement et créer un véritable choc qui précipitera le départ de votre nouveau collaborateur. Beaucoup de nouvelles recrues peuvent reconsidérer leur choix dans les premières semaines. Si le nouvel arrivant n'a rien à faire parce que son manager n'a pas le temps de lui confier ses premières tâches ou s'il se retrouve isolé dans une équipe méfiante à son égard, il ne pourra se demander qu'une seule chose : que fait-il dans cette galère ?

Beaucoup d'entreprises qui se sont donné les moyens d'une méthode de recrutement complète et équitable échouent à donner une bonne impression dès que le candidat recruté met le pied chez elles. Elles oublient que le processus de recrutement ne s'achève que lorsque le collaborateur recruté atteint la performance attendue (en passant par les phases d'intégration, d'assimilation et d'apprentissage).

D'autres exemples connus démontrent qu'il ne suffit pas non plus de sortir le tapis rouge pour ses nouvelles recrues lors de leur première journée, si c'est pour les laisser se débrouiller par elles-mêmes dès le deuxième jour (parce que le tapis rouge est utilisé par d'autres nouveaux arrivants). Les salariés sentent alors – à raison – comme un vague air de manipulation.

Alors que le nouveau salarié arrive en principe le premier jour heureux de vous rejoindre et plein d'idées en tête, vous pouvez l'aider à déchanter rapidement. Et pas la peine d'aller jusqu'à lui faire signer un contrat qui ne correspondra pas à l'emploi qu'il trouvera réellement. Il peut suffire de ne pas tenir compte de ses idées, ne pas suffisamment investir dans son développement personnel ou de ne pas prévoir de plan de carrière l'aidant à se projeter dans l'avenir.

La phase d'intégration est le véritable fondement de la fidélisation. L'objectif des phases de développement de l'attractivité et du recrutement est de rassembler les éléments qui rendent possible la fidélisation en recrutant des personnes fidélisables (car elles ont des talents et qu'elles ont envie de s'investir et d'être fidélisées). L'objectif de la phase d'intégration est de susciter l'attachement des salariés envers leur entreprise en les rassurant et en les confortant :

© AFNOR Éditions

- rassurer, car le salarié qui arrive dans votre entreprise quitte un environnement connu pour relever un nouveau défi professionnel dans un environnement à découvrir ; par exemple, même si le salarié a reçu une description de fonction détaillée de son emploi, il ne connaît pas l'environnement relationnel dans lequel il arrive ;
- conforter, car il a accepté de rejoindre votre entreprise sur la bonne mine de ce qui lui a été présenté par la personne qui l'a recruté. Il ne saura qu'après plusieurs jours ou même plusieurs semaines si sa décision de quitter son ancien employeur pour venir ici a été bonne.

Le premier rôle de l'intégration est de supprimer les doutes qui pourraient subsister après la signature du contrat grâce à un accueil personnalisé mémorable. Tant que le nouveau salarié n'est pas à l'aise (rassuré) et sûr de sa décision (conforté), il ne sera pas dans les meilleures conditions possibles pour s'impliquer dans son entreprise et s'engager dans son emploi.

Afin de rassurer, de conforter un nouveau collaborateur et de faciliter son intégration, plusieurs actions doivent être menées avant son premier jour en entreprise.

- Lui envoyer ses nouvelles cartes de visite à son domicile afin d'insister sur le fait qu'il appartient maintenant à une nouvelle entreprise et que son arrivée est attendue ;
- le faire appeler par son chef de division ou le dirigeant qui le remerciera pour son choix et lui expliquera le programme de sa première journée ou semaine de travail et le contenu du parcours d'intégration ;
- si ce n'est pas le dirigeant qui appelle, lui adresser une lettre signée par celui-ci lui souhaitant la bienvenue et le remerciant du choix professionnel qu'il vient de faire en venant rejoindre son entreprise ;
- faire paraître sa biographie dans le journal interne ou sur le site intranet ainsi qu'un article lui souhaitant la bienvenue ;
- prévenir ses futurs collègues de sa date d'arrivée, de l'emploi qu'il tiendra et leur demander de bien l'accueillir. Ou plus prosaïquement, leur expliquer que la venue du nouveau va leur permettre de se décharger du travail supplémentaire qu'ils ont

dû subir depuis la démission de l'occupant précédent et qu'il doit être rapidement à l'aise parmi eux ;

- nommer un parrain qui suivra ses premiers pas. Le choisir en fonction de sa séniorité dans l'entreprise. L'idéal étant un parrain ayant tenu par le passé le même emploi que lui ;
- déléguer ou nommer une personne parmi ses collègues qui sera chargée de le guider vers l'endroit où il trouvera les fournitures, les vestiaires, la machine à café, la cafétéria et qui lui présentera les petits trucs à savoir pour utiliser l'ordinateur, le véhicule et ainsi de suite ;
- si une soirée ou une sortie est organisée par l'entreprise avant son entrée effective, l'inviter à vous rejoindre, accompagné de son conjoint le cas échéant.

Pour donner une forte impression dès le premier jour et mettre à l'aise rapidement le nouveau salarié, organisez-lui une journée mémorable.

- Un pot d'arrivée (c'est le même concept que le pot de départ, mais à l'envers). Il permet de conclure la première journée. On organise souvent un pot de départ quand on part d'une entreprise. Pourquoi fêter le fait de quitter une entreprise et pas celui d'y arriver ? Peut-être est-il temps de penser que célébrer l'arrivée d'un nouveau est plus constructif que de fêter le départ d'un ancien. C'est un moyen efficace de mettre à l'aise rapidement le nouveau salarié et de l'assimiler à son équipe. Cette célébration permet de prouver au nouveau salarié, et ce dès le premier jour, qu'il est important pour son entreprise et attendu par son équipe. Il doit se rappeler son arrivée comme le départ d'une nouvelle aventure et non comme un parcours du combattant.
- Un jeu de piste ou une course d'orientation. Les nouveaux arrivants doivent suivre une carte représentant tous les services ou processus de l'entreprise et rencontrer la personne de chaque service dédiée à l'intégration. Celle-ci lui explique le fonctionnement et l'objectif de son service avant de signer sa carte de « nouveau ».
- Une présentation des personnes avec lesquelles le nouveau collaborateur sera en contact. À vous de vous assurer qu'il

© AFNOR Éditions

prend en note les noms et fonctions des personnes qu'il rencontre. Idéalement, il aura déjà reçu son livret d'accueil incluant le trombinoscope et l'organigramme mis à jour et dans lesquels il apparaît déjà.

7.2 Recevoir ses salariés comme des investisseurs

Choisir le meilleur candidat ou le plus motivé à s'investir dans votre entreprise ne suffit pas si vos pratiques n'attisent pas sa motivation. Vos efforts peuvent être réduits à néant si le nouvel arrivant est accueilli dans la plus complète indifférence. Pour éviter cela, le nouveau salarié doit être considéré comme un investisseur, un client, voire un invité. Bref comme quelqu'un qui a librement choisi de vous confier son avenir professionnel et pas un vague candidat à qui vous avez fait une faveur en le recrutant.

Comme un investisseur, le nouveau salarié a besoin de savoir en profondeur dans quoi il s'engage. Pour cela, la personne recrutée doit être accueillie par son responsable direct, accompagné si possible de son futur parrain : il ne s'agit pas seulement de l'adresser aux ressources humaines pour qu'il remplisse des papiers administratifs. C'est ensemble qu'ils visitent l'entreprise, découvrent ses services et font la présentation aux collègues. À aucun moment, le nouveau salarié ne doit se sentir seul. Il doit être accompagné afin d'accélérer sa familiarisation avec sa nouvelle organisation et dès le premier jour s'en sentir membre à part entière.

Pour reprendre l'analogie entre investisseur et nouveau salarié, avant d'investir dans une entreprise, il semble normal d'en connaître le dirigeant. Le salarié doit pouvoir le rencontrer dans la journée, afin que ce dernier lui apporte la preuve que les nouveaux collaborateurs sont importants pour son entreprise et que le recrutement est une tâche menée avec beaucoup de soin et de sérieux. Ensuite, comme la publication des résultats donne des indications sur la santé d'une entreprise, le livret d'accueil doit lui être remis. Conçu par ordre thématique ou alphabétique, il facilite l'acclimatation en servant de mode d'emploi du service que le salarié vient d'acheter. En tant qu'investisseurs de leur temps et de leur énergie, les nouveaux salariés s'attendent aussi à connaître le résultat de

© AFNOR Éditions

leur travail et la place de leur emploi dans les flux de création de valeur de l'entreprise. L'ensemble de l'organisation et l'objectif stratégique de leur emploi doivent leur être présentés.

Des mois seront nécessaires à l'entreprise qui a fait une mauvaise impression la première semaine avant de remonter dans l'estime de celui qui aura été mal accueilli. Et il y a de fortes probabilités que, si cette personne a d'autres propositions, elle ne restera pas assez longtemps pour avoir le temps de changer d'avis.

On peut faire un parallèle entre cette procédure et celle utilisée par le service marketing pour fidéliser les clients :

- prévoir l'évolution du nouveau collaborateur ;
- connaître les objectifs qu'il devra atteindre dans trois, six et douze mois ;
- être prêt à répondre à toutes ses questions ;
- maintenir à jour les informations le concernant.

Dans le cas d'un recrutement en nombre et de l'intégration de plusieurs personnes en même temps, le circuit d'intégration doit être mis en place en relation avec le service des ressources humaines et l'ensemble des services concernés. Si les personnes sont trop nombreuses pour se déplacer dans l'entreprise, assurez-vous que ce soit l'entreprise qui vienne à eux. Par exemple, le dirigeant peut venir se présenter en racontant l'histoire de son entreprise, le responsable du service commercial expliquer la politique de la maison et les raisons de son succès, des collègues leur plaisir d'appartenir à l'entreprise, etc. Au manager de valider les horaires de passage de chaque intervenant interne. À l'issue de cette intégration dans l'entreprise qui consiste en une présentation générale et un déjeuner de tous les nouveaux ensemble, chaque responsable prend en charge les collaborateurs dont il est responsable et commence la procédure d'intégration dans son service.

Les entreprises qui recrutent plusieurs personnes à la fois mettent en place des sessions avec des intervenants qui présentent les valeurs, la culture et la vision de l'entreprise. Mais la grande majorité des entreprises recrutent leurs collaborateurs un par un, ce qui rend plus difficile la participation de plusieurs personnes et du dirigeant lui-même pour présenter en profondeur les rouages de l'entreprise.

© AFNOR Éditions

Les PME peuvent utiliser d'autres moyens pour intégrer et assimiler leurs nouveaux :

– en organisant des sessions hebdomadaires d'une heure ou deux ouvertes à toutes les personnes arrivées il y a moins de six mois, où un service différent se présente à chaque séance ;
– des séances d'une journée complète assurées une fois par mois ou par trimestre pour toutes les personnes recrutées pendant cette période ;
– des cartes d'orientation demandant au nouveau salarié de rechercher de lui-même des informations dans toute l'entreprise (dans chaque service, une personne dédiée à l'intégration le recevra pour lui expliquer sa mission) ;
– la nomination d'un parrain qui le suivra pas à pas dans son intégration, déjeunant avec lui et lui présentant au fur et à mesure les personnes des autres services.

Mais aucune entreprise ne pourra aussi bien intégrer une personne dans une équipe que les TPE dont le nombre réduit de salariés oblige les patrons à travailler côte à côte avec leur nouvel employé ou apprenti.

7.3 Les pratiques d'intégration

S'adapter à une fonction dans un collectif de travail ne va pas de soi, même dans les meilleures conditions. Délivrer un livret d'accueil ne suffit pas, il faut aussi donner les clés de l'organisation et assurer un accompagnement personnalisé pour apprendre à s'en servir et à se considérer comme faisant partie d'une communauté partageant les mêmes objectifs. Les pratiques d'intégration varient d'une entreprise à l'autre en fonction de leur taille et de leur culture.

L'intégration institutionnelle de l'employeur de référence

Le processus d'intégration fait l'objet d'un programme systématique et formalisé. Que l'intégration concerne un salarié seul ou un groupe de nouveaux collaborateurs, un planning est dressé, détaillant les points de passage obligés pour le(s) nouveau venu(s) durant cette période.

© AFNOR Éditions

Ce type d'intégration demande de nommer des personnes chargées de l'intégration et que celles-ci soient disponibles pour assurer la présentation de l'organisation et l'assimilation dans l'équipe.

Attention cependant aux pratiques d'intégration trop planifiées qui peuvent rapidement être considérées comme de l'endoctrinement et affecter la créativité des nouveaux collaborateurs.

L'intégration individuelle de l'employeur de second choix

Le processus d'intégration se fait au cas par cas et le plus souvent de façon informelle. Le nouveau salarié est directement intégré à son équipe de travail sans planning précis, la qualité de l'intégration dépendant directement des capacités pédagogiques de la personne chargée de le recevoir et de la disponibilité de ses collègues. La plupart du temps, dans le cas d'un remplacement, la personne à remplacer a déjà quitté son emploi plusieurs semaines avant l'arrivée du nouvel embauché.

Davantage valorisé, le salarié qui entre en contact frontal avec son cadre de travail pourrait être assimilé plus rapidement, ce qui est d'autant plus important s'il arrive en période de crise et que ses idées et sa créativité sont rapidement sollicitées.

L'intégration des jeunes

Les jeunes recrues qui vivent leur première expérience professionnelle et qui ne disposent pas de point de référence pour distinguer un bon employeur d'un autre doivent faire l'objet d'attentions particulières. Lors de la première semaine, le manager doit :

- les aider à s'orienter vers l'avenir en favorisant l'élaboration d'un projet de carrière sur la base de leurs centres d'intérêt actuels et de leur situation personnelle afin d'anticiper les possibilités de formation ;
- leur faciliter une représentation claire et pragmatique de leur avenir en transformant une intention pas toujours réaliste de la part de personnes encore peu confrontées au monde du travail en projet concret et visualisable dans le temps ;
- pour les jeunes, corriger leur tendance à la sous-estimation personnelle, héritée d'un parcours scolaire chaotique, voire d'une situation d'échec scolaire ;

© AFNOR Éditions

– les rassurer sur le monde du travail et en les suivant de près durant plusieurs mois, en les aidant à trouver leur place dans leur travail, la place de leur travail dans l'entreprise et la place de l'entreprise dans leur vie.

Les personnes responsables de l'intégration de jeunes candidats pour lesquels il s'agira sans doute de la première expérience professionnelle doivent garder à l'esprit les éléments suivants :

– Ce sont encore des étudiants, et la majorité d'entre eux pense encore que travailler en entreprise consistera à appliquer les connaissances enseignées. En favorisant l'autonomie et la responsabilité lors de d'intégration après avoir validé comportements et résultats, l'entreprise tissera les premiers liens d'un attachement solide.
– Ce sont des personnes à part entière ayant des idées et des envies et non plus des enfants devant apprendre la vie. Ils s'attendent à être écoutés et conseillés. Il ne faut donc pas hésiter un instant à les soutenir dans leurs (bonnes) initiatives ou leurs suggestions d'amélioration.
– Leur maturité n'est pas achevée et, pour la plupart, ils ont été privés jusqu'à présent de véritable responsabilité. C'est aussi leur première confrontation avec la réalité de la vie (professionnelle), l'autorité, les horaires et les comptes à rendre (depuis la fin du service national). Le rôle de manager se confondra alors avec celui de mentor.

L'intégration en groupe

Accueil personnalisé ne signifie pas forcément accueil individuel. L'intégration en groupe est plus efficace pour la satisfaction et l'engagement du nouveau collaborateur, mais aussi pour limiter son stress lors de ses premiers pas dans un nouvel environnement. Le salarié est intégré collectivement et fait donc déjà partie d'un groupe, d'une tribu : celle des nouveaux avec lesquels il tissera un premier lien. Cette pratique est plutôt réservée aux grandes entreprises recrutant plusieurs personnes en même temps.

Il apparaît que les nouveaux collaborateurs n'ayant pas bénéficié d'une intégration institutionnalisée connaissent assez mal leur entreprise et ignorent qui fait quoi. Idéalement, l'intégration s'effectue en

© AFNOR Éditions

série ou « tuilage »[12]. Le parrain tout désigné est la personne qu'il va remplacer et qui joue aussi le rôle de formateur. Cette pratique, coûteuse sur la durée, permet de raccourcir la phase d'apprentissage en intégrant plus rapidement les valeurs et comportements de la culture d'entreprise.

Le questionnaire d'intégration

Le nouveau salarié est dans une situation privilégiée pour vous aider à constituer une équipe performante. Il peut être impliqué dès le premier mois dans l'amélioration de vos processus en vous faisant part de son expérience de démissionnaire et de candidat. Par sa situation particulière, il doit vous aider à identifier les pratiques que vous devez faire évoluer et vous faire comprendre ce qu'il attend de son emploi.

Le questionnaire d'intégration est l'occasion pour le manager d'écouter et de mesurer le niveau de satisfaction et d'attachement du nouveau à son emploi, à l'entreprise. Ce questionnaire est le point d'orgue d'un programme d'intégration réussi qui a atteint son objectif, à savoir l'attachement durable du salarié à son entreprise qui a su le conforter dans sa décision de venir la rejoindre. Il doit être présenté au salarié en lui précisant qu'il reste libre de répondre à tout ou partie de ces questions. À lui de prendre l'initiative d'y répondre ou non.

Le premier objectif du questionnaire d'intégration est d'obtenir des informations qui permettraient d'identifier de nouveaux candidats et d'assurer un *benchmark* de vos pratiques de recrutement. En demandant aux nouveaux salariés de répondre à ces questions, vous pouvez aussi obtenir des informations sur les méthodes de recrutement de vos concurrents. Le deuxième objectif est de souligner certains concepts importants que les managers devraient prendre en compte de façon à créer un programme d'intégration efficace. Le troisième est de cerner la motivation du nouveau salarié à avoir une première approche constructive de son recrutement et de mesurer ses capacités d'initiative s'il participe au recrutement des personnes de son entourage ou d'anciens collègues.

12. Tuilage = passage de témoin se traduisant par la cohabitation temporaire du remplaçant et du remplacé.

 © AFNOR Éditions

Exemple de questionnaire d'intégration

Introduction

Vous venez de nous rejoindre et déjà nous vous demandons votre aide. Les réponses que vous apporterez aux questions ci-dessous vont nous aider à nous améliorer et à mieux vous connaître afin de répondre au mieux à vos attentes.

Nous vous demandons de répondre à ces questions avec franchise. Nous ne souhaitons pas des réponses qui nous fassent plaisir mais des réponses qui nous permettent de nous améliorer.

À vous de décider si vous souhaitez répondre à tout ou partie de ces questions. Il n'y a pas de temps limité pour répondre à ce questionnaire et il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses.

Partie I : La synthèse de votre recrutement

– Quelles autres entreprises avez-vous rencontrées et pensé rejoindre ? Pour quelles raisons ?
– Quelles sont les autres entreprises à vous avoir fait des offres ? Comment se différenciaient-elles de la nôtre ? Est-ce que certains de vos anciens collègues pensaient quitter l'entreprise ? Si oui, quels sont leurs emplois actuels ?
– Êtes-vous en contact avec eux et pourriez-vous nous aider à les recruter ? (Nous offrons une prime de 1 500 € à nos salariés cooptant une relation personnelle ou professionnelle).
– Quelles sont les meilleures pratiques (techniques, organisationnelles ou sociales) de votre ancienne entreprise ? Lesquelles pourriez-vous mettre en place ici ?

Partie II : Les points saillants qui vous ont poussé à nous rejoindre

– Comment avez-vous connu notre entreprise ?
– Quels points positifs et négatifs avez-vous relevés concernant l'emploi que vous avez accepté et notre entreprise ?
– Avant de prendre contact avec nous, comment auriez-vous classé ces différents items ? Quel serait leur classement aujourd'hui ?

	Perception avant de nous connaître					**Perception aujourd'hui**				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le niveau de rémunération										
Les possibilités de promotion										
La gestion des carrières										
L'image d'innovation										
L'image de dynamisme										
La réputation des dirigeants										
Les résultats économiques										
Perception globale										

Partie III : Questionnaire pour mieux vous connaître

Afin de nous engager ensemble sur le chemin de l'amélioration continue, aidez-nous à comprendre quel est votre emploi idéal. Ce questionnaire est indicatif et nous sommes conscients que les attentes évoluent tout au long de la vie. Vous devrez continuer à aider votre manager à comprendre quels sont vos buts professionnels et comment votre entreprise peut vous aider à les atteindre.

- Comment avez-vous entendu parler de cet emploi ?
- Pourquoi avez-vous accepté cet emploi ?
- Pourquoi avez-vous quitté votre ancien emploi ?
- Professionnellement, qu'est-ce qui est le plus important pour vous ?
- Quelles sont vos activités préférées ? Quelles sont celles que vous appréciez le moins ? De quelles responsabilités ou activités complémentaires souhaiteriez-vous avoir la charge ?
- Avez-vous vu dans votre environnement de travail des choses perfectibles ?
- Quelles sont vos attentes concernant votre travail et votre entreprise ? Classez-les par ordre d'importance :

Appartenir à une équipe	Diversité des tâches
Changer le monde	Horaires flexibles
Conditions de travail	Moyens adaptés
Confort matériel	Niveau de rémunération
Contact relationnel	Plaisir de travailler
Contenu du travail	Responsabilité
Défis à relever	Soutien de la hiérarchie
Autonomie	Travailler en équipe
Développement des compétences	Autre…

- Votre poste correspond-il à ce qui vous a été décrit lors des entretiens de recrutement. Quelles sont les différences ?
- Avez-vous des demandes particulières de formations qui vous permettraient de progresser plus vite dans votre emploi ?

© AFNOR Éditions

La procédure d'accueil étape par étape

Étape 1 : Préparation du premier jour

La phase d'accueil commence avant le premier jour avec, par exemple, une lettre ou un appel du dirigeant et l'envoi au domicile de nouvelles cartes de visite, prouvant au futur salarié qu'il fait maintenant partie d'une nouvelle organisation et que son arrivée est attendue. En interne, s'il s'agit d'un emploi d'encadrement, sa biographie peut être publiée dans la newsletter interne et un parrain sera déjà sélectionné selon la fonction pourvue.

Étape 2 : Accueil

Tout doit être fin prêt pour le grand jour, le manager aura préalablement décalé ses rendez-vous afin d'être disponible. Les collègues seront prévenus de l'arrivée du nouveau, le bureau ou la station de travail sera prêt et les documents indispensables à la tenue du poste seront rassemblés, prêts à être distribués. Ces documents seront entre autres :

- le livret d'accueil ;
- l'organigramme ;
- la description de fonction ;
- la liste des numéros de téléphone ;
- le trombinoscope ;
- les informations de sécurité ;
- le règlement intérieur, etc.

Étape 3 : Visite des locaux

La visite de l'ensemble des différents départements de l'entreprise, avec le manager ou le parrain, est une étape importante du parcours de présentation. Le salarié est officiellement introduit dans l'entreprise.

Étape 4 : Entretiens d'intégration

L'entretien d'intégration est l'occasion d'écouter et de mesurer le niveau de satisfaction et d'attachement du nouveau à son nouvel emploi et à sa nouvelle entreprise. C'est le point d'orgue d'un programme d'intégration réussi, à savoir la réduction de la période d'apprentissage et l'attachement durable du salarié à son entreprise qui a su le conforter dans sa décision de venir la rejoindre.

Étape 6 : Questionnaire d'intégration

C'est lors du premier entretien d'intégration que le questionnaire sera présenté au salarié. Il convient de lui préciser qu'il reste libre de répondre à tout ou partie des questions. À lui de prendre l'initiative d'y répondre ou non.

Étape 7 : Mission de lancement

La mission de lancement est une mission simple et de courte durée qui permet au nouveau salarié d'expérimenter le fonctionnement de l'entreprise et les méthodes de travail de ses collègues. Ce premier projet sans enjeu stratégique lui donne l'occasion de se familiariser sans être encore complètement opérationnel.

© AFNOR Éditions

8

Assimiler pour intégrer

Il existe un décalage des attentes vis-à-vis de l'intégration. Les responsables de l'entreprise attendent un candidat immédiatement opérationnel et performant. Pour eux, l'intégration consiste d'abord à familiariser le nouveau collaborateur avec son entreprise et son emploi. L'intégration dans son groupe de travail peut être alors négligée.

Le nouveau collaborateur, quant à lui, attend de son entreprise d'être plus que correctement accueilli et considère l'intégration comme le moyen de faciliter son entrée dans une équipe déjà constituée.

L'employeur de référence cumule les deux attentes en faisant la distinction entre les deux phases de l'intégration : la présentation, définie dans le chapitre précédent, et l'assimilation.

Cette seconde phase, l'assimilation ou socialisation, consiste en l'insertion morale du salarié dans les relations humaines préexistantes dans l'entreprise avant son arrivée. C'est-à-dire les valeurs, les personnalités, les relations interpersonnelles, etc. qui composent le tissu humain de l'entreprise. L'enjeu de l'assimilation est de favoriser l'arrivée des nouveaux recrutés dans les équipes de travail en facilitant leur appropriation des normes et des modèles de conduite spécifiques au système culturel de l'entreprise.

© AFNOR Éditions

8.1 Objectifs de l'intégration

La phase d'intégration doit permettre d'expliciter les règles de fonctionnement de l'entreprise, qu'elles soient relatives à la promotion, à l'accès à la formation, au développement des compétences, à l'enrichissement des tâches ou à la gestion des carrières. Le tout en rendant transparents dès l'arrivée les critères de notation (basés sur la compétence et non sur l'ancienneté), car la personne à fidéliser est celle qui prend en main sa carrière pour développer ses compétences au fur et à mesure de ses besoins et non celle qui attend d'avoir atteint le délai requis sans faire de vagues.

Une intégration réussie dans l'entreprise et dans l'équipe offre de nombreux avantages.

Construire de bonnes relations de travail

Afin d'assurer un management de la qualité efficient, les ressources humaines doivent assister les chefs d'équipe, de service, d'atelier, etc. à favoriser une ambiance relationnelle de travail qui privilégie l'assistance, le support et la coopération. La base de ce type de relation est la vérité et la confiance. Chaque personne de l'organisation doit être capable de croire que la relation de travail avec ses collègues, subordonnés ou son encadrement est franche et honnête et que seul le bien de l'entreprise est recherché. Oui, c'est très ambitieux, mais pas plus que de vouloir satisfaire tous ses clients.

Réduire le délai d'apprentissage

Si le processus de familiarisation du salarié avec sa nouvelle entreprise n'a pas été préparé à l'avance, le délai d'apprentissage risque de s'en trouver affecté, que ce soit par l'absence de suivi, de formation ou par une mauvaise circulation de l'information. Et chaque jour de retard peut frustrer le salarié, sans compter la perte d'argent et de temps entraînée par les non-conformités, le niveau de productivité faible et l'impact sur le moral de ses collègues qui doivent continuer à assurer une grande partie de son travail ou refaire ce qui a déjà été fait.

Pendant la phase d'apprentissage, le nouveau salarié sera en décalage avec la performance de ses collègues. Pour qu'il reste malgré tout motivé :

© AFNOR Éditions

- faites évoluer les méthodes d'évaluation et de récompense afin de prendre en compte la phase d'apprentissage ;
- dans le livret d'accueil, prévoyez d'expliquer le « jargon maison » afin qu'il ne se sente pas isolé lors d'une discussion entre collègues ;
- confiez-le à un parrain qui l'assistera les premiers mois en répondant à ses questions ;
- donnez-lui une copie de la mission du service et ses objectifs ;
- donnez-lui rapidement les informations dont il a besoin et aidez-le à éliminer les obstacles qu'il peut rencontrer ;
- éliminez les attentes irréalisables dès le départ, car elles pourraient créer une désillusion qui le pousserait à renoncer trop vite.

Par ailleurs, l'un des motifs de découragement d'un nouveau salarié est d'avoir le sentiment de se battre contre les moulins à vent de son administration. C'est souvent le cas de salariés dont l'arrivée n'a pas été correctement planifiée et qui n'ont pas reçu tout ce dont ils avaient besoin pour commencer à travailler efficacement. Il y a fort à parier que dans cette organisation, le salarié continuera à se battre pour obtenir une ramette de papier ou une cartouche d'encre, pour finalement préférer les acheter de son côté. En améliorant l'efficience du programme d'intégration, les délais peuvent être réduits et les employés peuvent commencer à être productifs (et à rembourser le coût du recrutement et de la formation) des semaines plus tôt.

Expliquer l'importance de l'emploi

Le manque de signification de l'emploi occupé est l'une des principales raisons de départ pendant la période d'essai. C'est pour cette première raison que la direction doit aider ses nouvelles recrues à prendre rapidement conscience de l'importance de leur travail et de l'impact de celui-ci sur les résultats de l'entreprise. À l'exception des fonctions d'encadrement, de gestion des ressources ou de qualité, il est assez répandu que les salariés sous-estiment leurs activités et leur participation à l'amélioration des pratiques de leur entreprise. Un salarié qui a le sentiment d'être remplaçable à tout moment ne peut que difficilement s'impliquer dans son travail.

© AFNOR Éditions

C'est donc un enjeu important du parcours d'intégration que de montrer aux nouveaux leur place dans l'organisation de l'entreprise, l'utilisation de leur travail et l'impact de leur emploi sur la satisfaction des clients internes et externes.

- ***Renforcer l'attractivité***

Le nouvel embauché peut connaître d'autres candidats potentiels, comme par exemple d'anciens collègues qui cherchent à changer de poste. Il n'est pas rare qu'un collaborateur qui change d'emploi montre la voie à ses collègues et que plusieurs personnes quittent le même service les unes derrière les autres. Il ne s'agit pas de débaucher (l'instabilité des salariés débauchés à la concurrence étant trop élevée), mais de ne pas laisser perdre des talents potentiels (nuance !).

- ***Communiquer l'image d'employeur de choix***

La façon dont le nouveau salarié est traité lors de la période d'intégration a un impact direct sur ce qu'il dira à ses collègues lorsqu'on lui demandera ce qu'il pense de son nouveau poste dans sa nouvelle entreprise. S'il en dit des choses positives, il devient prescripteur de son entreprise et participe à communiquer les méthodes d'employeur de choix de la société qui l'emploie. À l'inverse, des commentaires négatifs auront autant d'impact sur la réputation de l'entreprise. Et s'il est en contact avec ses clients, le niveau des ventes en souffrira d'autant.

- ***Expliquer l'importance stratégique de l'emploi***

Vous êtes-vous déjà demandé quelle est votre importance stratégique au sein de votre entreprise (c'est-à-dire l'impact que pourrait avoir une erreur de votre part sur son activité et sa réputation) ? Quelle est votre criticité (si vous partiez, que ce soit en vacances ou pour toujours) ?

Savoir que son travail participe de façon importante au succès de son entreprise est un des plus importants préalables à la mise en place d'un programme de fidélisation. Si vous cherchez à décourager un collaborateur, rien ne sera plus efficace que de lui montrer qu'il ne sert à rien et que son travail est sans valeur. Alors que certains emplois, aux missions claires et aux responsabilités lourdes, sont visiblement stratégiques, d'autres, parfois mystérieux

© AFNOR Éditions

aux yeux des profanes, semblent moins importants. Pourtant, chaque poste concourt aux succès de l'entreprise et, si ce n'était pas le cas, on peut supposer qu'il n'existerait pas.

Le manque de signification de l'emploi occupé est l'une des principales raisons de départ. Comme nous l'avons évoqué dans la partie consacrée à l'enrichissement de l'emploi afin de le rendre plus attractif, les salariés doivent être conscients de leur rôle dans l'entreprise dès leur arrivée. Que ce soit par rapport aux clients, aux résultats, au soutien des autres salariés, etc.

Importants ou non, il n'est pas automatique que les occupants du poste aient conscience de l'enjeu de leur travail et de l'impact stratégique de leur emploi sur les résultats de l'entreprise. Si vous avez analysé ces emplois, vous vous êtes sans doute déjà posé la question suivante : « À quel degré votre performance dans les activités de l'emploi est-elle critique pour le fonctionnement et la réputation de votre entreprise ? Quels seraient les effets probables d'une contre-performance et ses conséquences ? ». À moins que le poste ne concerne le contrôle qualité ou la direction de l'entreprise, il est assez répandu que les salariés sous-estiment leur activité et répondent qu'ils n'ont aucun impact et que leur travail est vérifié par quelqu'un qui les remplacerait s'ils tombaient malades. À partir du moment où le salarié ressent qu'il n'est qu'un pion parmi d'autres et qu'il est remplaçable à tout moment, il ne peut que difficilement s'impliquer dans son travail.

Les salariés ont plutôt tendance à sous-estimer leur importance, par manque de connaissance de l'impact réel de leur travail sur celui d'autrui ou par crainte de leur manager. Celui-ci pouvant croire que, si son équipe est mise en valeur, ses collaborateurs demanderont automatiquement un salaire plus élevé ou démissionneront. Ces managers craignent de « mettre des idées dans la tête de leurs équipiers » et de les pousser à demander encore plus (la main puis le bras… enfin vous connaissez). Ce qui revient à prendre les salariés pour ce qu'ils ne sont pas : des individus incapables de réfléchir par eux-mêmes ou de gérer leur carrière à l'avance, plutôt que d'attendre que la direction réfléchisse à leur place. C'est à l'entreprise de communiquer et de faire prendre conscience au salarié de sa place dans l'entreprise : il est davantage un rouage important pour l'ensemble de son organisation qu'un simple pion.

Pour éclairer un salarié qui se sous-estime, une bonne méthode est de commencer par lui décrire votre fonction de manager et le rôle que vous jouez dans la réalisation de la vision de votre entreprise, puis le rôle que jouera le salarié dans cette même vision. Il doit être conscient que, même s'il occupe un emploi loin du consommateur, il participe au succès de son entreprise. L'engagement se développe lorsque les personnes se sentent importantes dans la réussite des objectifs de leur entreprise, en même temps que cela les aide à garder du recul sur leur travail.

8.2 Assimiler dans l'équipe en place

Si le manager est en première ligne et reste responsable de la bonne intégration du « nouveau » dans l'entreprise, il doit être assisté de l'ensemble de son équipe pour que l'assimilation se déroule bien. Il est important que l'équipe soit derrière son manager afin de participer de son mieux à cette phase de l'intégration. Le nouveau salarié doit d'abord consacrer son temps et son énergie à appréhender son poste et ne pas le gaspiller uniquement en essayant de se faire accepter et reconnaître.

Impliquer l'équipe

Comment se sentira votre nouveau collaborateur s'il n'est pas bien reçu par ses collègues, même après avoir été accueilli correctement par son manager ? Que ressentira-t-il si ses collègues sont méfiants à son égard ou font tout leur possible pour lui montrer qu'il n'est pas le bienvenu ?

L'équipe a un rôle central dans l'assimilation du nouveau salarié car c'est grâce à ses membres qu'il va trouver sa place, comprendre la culture d'entreprise et partager ses valeurs.

Le rôle du manager est de communiquer en amont et en parallèle du recrutement pour préparer son équipe à accueillir une nouvelle tête. Il lui revient de gérer les « cadavres dans le placard », comme par exemple ce membre de l'équipe qui attendait de recevoir l'emploi finalement pourvu par celui qui vient d'arriver. Il doit entre autres :

© AFNOR Éditions

- réduire les craintes que la nouveauté peut inspirer à ses collaborateurs en expliquant par exemple les futures responsabilités de la personne qui arrive ;
- impliquer ses collaborateurs dans le recrutement de leur futur collègue en les associant aux entretiens ou à la notation de la multiévaluation par exemple ;
- communiquer au fur et à mesure des sélections pour tenir son équipe au courant de la progression vers l'identification du talent qui va bientôt les rejoindre – et ne pas le présenter seulement le jour de son arrivée.

Toute l'équipe doit avoir conscience de l'importance d'une intégration réussie pour l'entreprise. Sinon, l'accueil qu'elle réservera au nouveau recruté risque de ne pas être à la hauteur des enjeux. Pour favoriser cette assimilation, vous pouvez partager le processus d'intégration en plusieurs étapes et en déléguer la réalisation à l'ensemble de vos collaborateurs. Nommez celui qui lui fera visiter l'entreprise, celui qui le conduira au service du personnel pour les questions administratives, celui qui sera chargé de lui expliquer les systèmes informatiques ou mécaniques, etc. Leur capacité d'accueillir de nouveaux collaborateurs pouvant être prise en compte dans le prochain entretien d'évaluation.

Parrainer le nouveau collaborateur

Les parrains sont des collaborateurs souvent seniors, qui sont des « modèles de réussite » et qui accompagnent leurs « protégés » ou filleuls hors de toute relation hiérarchique. Lors de l'intégration, le premier rôle d'un parrain est de familiariser le nouveau salarié aux pratiques de l'entreprise afin d'accélérer son adaptation et de réduire la durée de son apprentissage en partageant son expérience. Le parrain idéal a précédemment tenu l'emploi que son protégé occupe. Il doit aussi être disponible pour écouter, guider et conseiller son filleul.

Le parrain est un élément capital du réseau professionnel du salarié qui assure son appartenance à un réseau plus large que celui de ses collègues immédiats. En tant qu'exemple à suivre, le parrain améliore la visibilité de son protégé en l'aidant à se projeter dans l'avenir.

Les parrains doivent être volontaires et non pas désignés. Ils ne doivent pas non plus rencontrer leurs « filleuls » à date fixe lors de rendez-vous obligatoires donnant lieu à un rapport de suivi (ce qui est le rôle du coach). Ils se rencontrent plutôt de façon informelle, autour d'un déjeuner par exemple.

En résumé, le parrain[13] est :

- un modèle à suivre reconnu par ses pairs ;
- passionné par son métier ;
- soucieux de transmettre son savoir ;
- volontaire et motivé ;
- disponible ;
- un professionnel qui sait encourager, rassurer et apprécier ;
- pertinent dans ses critiques ;
- clair dans ses explications.

Commencer par le petit bain

La mission de lancement doit être simple et de courte durée afin de permettre au nouveau salarié d'expérimenter le fonctionnement de l'entreprise et les méthodes de travail de ses collègues. Ce premier projet sans enjeu stratégique lui donne l'occasion de se familiariser sans être encore complètement opérationnel. À mi-chemin entre l'apprentissage sur le tas et la formation, il faut savoir doser la mission, ni trop difficile (améliorer la production de 10 % sur deux semaines) ni trop fastidieuse (faire un classement que personne ne veut faire).

Dans une période de mise en route, il est très important d'apprécier les premiers résultats obtenus. C'est indispensable pour juger si le collaborateur va convenir ou non. C'est nécessaire pour lui faire prendre un bon départ.

À l'issue de cette première mission, le nouveau salarié et son manager analyseront ensemble les résultats obtenus :

---

13. Joseph-Luc Blondel, *Former et fidéliser un nouveau collaborateur,* Insep Consulting, 2002.

© AFNOR Éditions

- Les produits fabriqués sont-ils conformes au standard de qualité ?
- Le client est-il satisfait ?
- Les délais ont-ils été respectés ?
- Le salarié a-t-il été efficace (capacité d'atteindre un objectif attendu) et efficient (rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées) ?

Si l'objectif n'a pas été atteint, quelle en est la raison ? (Est-ce un manque de temps, de formation, de communication, un problème de comportement, d'accompagnement, etc. ?)

Suivre le nouveau sur la durée

La phase d'intégration peut être assez courte si le nouveau salarié a été judicieusement sélectionné et a reçu les formations nécessaires à l'atteinte rapide de ses résultats. Cependant, l'assimilation dans une équipe peut prendre beaucoup plus de temps. Il ne suffit donc pas de porter toute son attention sur le nouveau collaborateur, que ce soit une journée ou une semaine, pour, dès le jour suivant, le traiter comme ses collègues qui sont dans l'entreprise depuis plusieurs années. Ce qui peut s'apparenter à un seau d'eau froide au réveil.

Une série d'entretiens, hebdomadaires le premier mois, mensuels les cinq mois suivants et enfin trimestriels, doit permettre au manager d'approfondir sa relation avec le nouveau, de connaître ses sentiments, ses besoins, ses attentes et ses idées.

Ne pas achever le parcours d'intégration, c'est perdre des informations fondamentales pour l'amélioration continue des processus.

- Le nouveau salarié a sans doute été en contact avec plusieurs entreprises qui lui ont fait des propositions. C'est l'occasion d'analyser et de vous positionner par rapport aux offres concurrentes.
- Pendant la période d'adaptation, le nouveau salarié a un certain recul sur son emploi et peut comparer son contenu et son organisation avec son employeur précédent. Des idées neuves sont toujours bonnes à prendre.

© AFNOR Éditions

Le rôle du manager est d'écouter ces idées d'amélioration ou de modification, qui ont peut-être déjà été tentées avant, mais peut-être pas. Pour cela, le manager doit rencontrer régulièrement, formellement ou non, écouter, assister et guider le salarié pour lui faire comprendre que son engagement est important pour le succès de l'entreprise. *Turnover*, frustration et mauvaise productivité sont la conséquence directe du manque de soin apporté à l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Mais il y a aussi d'autres raisons qui expliquent pourquoi un recruteur devrait suivre de près les candidats qu'il recrute :

– identifier d'où proviennent les meilleurs candidats (entreprise concurrente, annonce dans un journal précis, etc.) ;
– s'assurer que la bonne personne a été placée au bon poste sous la responsabilité du bon manager ;
– profiter du recul et de l'expérience du nouveau pour améliorer ses méthodes d'employeur de choix ;
– suivre l'efficacité et l'efficience du processus de recrutement et d'intégration.

8.3 Les erreurs d'assimilation qui créent le *turnover*

Le processus de recrutement s'est bien passé, le salarié a été recruté de façon collégiale par plusieurs personnes, dont ses futurs collègues, et il a été sélectionné à l'unanimité. Motivé à bloc car il est sorti vainqueur d'une sélection et conscient d'être désiré et attendu, il entre dans l'entreprise pour son premier jour. Même si le mouvement d'engagement a été initié à merveille, l'essai reste à transformer et c'est à ce moment-là que les managers se prennent les pieds dans le tapis.

– Le manager donne sa première tâche au nouvel arrivant (lire le livret d'accueil ou regarder la vidéo d'accueil), puis part vaquer à ses occupations, sans plus d'information, le laissant se débrouiller pour aller déjeuner et faire le premier pas vers ses nouveaux collègues.

 © AFNOR Éditions

– Le salarié est accueilli par le service des ressources humaines, qui lui fait visiter l'entreprise uniquement sur le chemin entre le service ressources humaines et son poste de travail.
– À défaut d'avoir prévu de lui confier un travail, le manager lui donne à faire du rangement ou du classement.
– Le nouveau salarié se retrouve à l'école et doit apprendre par cœur les principes de la maison, l'histoire de l'entreprise et la biographie de son fondateur.
– On présente au nouvel arrivant plusieurs personnes dont il ne peut retenir ni les noms ni la fonction par manque de vision globale.

La plupart de ces erreurs se produisent avec des managers trop occupés par leur travail quotidien, méconnaissant le rôle qu'ils ont à jouer dans le processus d'intégration ou devant rattraper le temps qu'ils ont perdu durant la procédure de recrutement. Tout comme le recrutement, l'accueil, le suivi et l'assimilation des nouveaux salariés sont une base de l'engagement du collaborateur et de sa fidélisation future, fondée sur la preuve que l'entreprise, le service, le manager sont eux-mêmes engagés dans la réussite professionnelle du nouvel arrivant ! Les raisons d'échec de l'intégration[14] sont nombreuses.

Les erreurs de casting

C'est le décalage qui peut exister entre le profil recherché pour la fonction et le profil du candidat recruté. Ces erreurs expliquent jusqu'à 50 % des départs. Ce décalage peut s'exprimer de plusieurs façons.

■ *Une mauvaise analyse de l'emploi*

La définition de fonction obsolète ou mal cadrée fausse l'évaluation des candidatures. Les compétences recherchées ne sont pas celles dont le candidat aura vraiment besoin. Erreur que l'on retrouve régulièrement dans les métiers en mutation (techniciens ayant des

14. D'après une enquête récente de Cercle RH, « Pour une intégration réussie du nouveau collaborateur dans son entreprise », menée pour le cabinet Monique Lévy Conseil par Florence Arnoux.

© AFNOR Éditions

contacts clientèle ou commerciaux devant connaître l'informatique par exemple).

- ***Le décalage des compétences réelles***

C'est le décalage entre les compétences requises par l'emploi et les compétences observées chez le nouveau salarié. Parfois, l'écart est trop important pour être comblé par une formation. Parfois, au contraire, le salarié recruté est surqualifié.

- ***Des valeurs ou une personnalité trop différentes de celles de l'équipe en place***

Les différences peuvent porter sur le choc culturel qui résulte de la différence de culture par rapport à l'entreprise précédente. Mais aussi par rapport au diplôme ou au fait d'en faire plus que les autres.

- ***L'absence de motivation du candidat***

Le nouveau salarié montre des preuves évidentes de manque de volonté à s'intégrer au groupe. Il peut manquer d'esprit d'équipe ou être trop timide. Concrètement, ce défaut de motivation se manifeste dans son attitude face au travail. S'il est clairement inintéressé par son travail et ne fait que demander des informations sur la durée des vacances et la répartition des jours de RTT, il sera difficile de trouver une justification pour le garder. Le rôle du manager est alors de découvrir les raisons de cette démotivation prématurée. Est-ce une attitude générale face au travail ou à la hiérarchie ? Est-ce que le salarié a accepté ce poste par défaut ? Bref, il faut essayer de déterminer s'il s'agit tout de même d'un talent ou non.

Mauvaise présentation de l'emploi

S'il est normal que le recruteur présente l'emploi à pourvoir de façon positive au candidat pour l'encourager à intégrer son entreprise, il ne s'agit pas pour autant de lui en donner une vision idyllique, sous peine de créer une déception dès le premier jour.

L'indisponibilité du manager

Du fait d'un défaut de disponibilité et de lacunes dans la formalisation de l'intégration, le nouveau collaborateur manque tout

© AFNOR Éditions

simplement des informations nécessaires et indispensables sur l'entreprise et son environnement pour être correctement accueilli et rapidement performant dans son emploi.

- ***Manque d'information sur l'entreprise et son environnement***

  Le nouveau salarié méconnaît le fonctionnement de l'entreprise ainsi que sa culture et son environnement, ce qui allonge sa phase d'apprentissage.

- ***Arrivée imprévue du nouveau salarié***

  Personne ne l'attend, ni son manager, ni ses collègues. Qu'ils soient trop occupés avec un problème à régler de toute urgence ou l'aient purement et simplement oublié.

L'absence d'organisation matérielle

L'entreprise n'a pas prévu l'impact de l'arrivée du nouveau collaborateur en termes d'activité, d'occupation d'espace, de moyens de travail, etc.

L'emplacement de son bureau n'est pas encore déterminé, ce qui se termine soit par une table dans un couloir soit par l'emprunt du bureau d'un collègue en congé. N'ont pas été prévus non plus d'ordinateur, d'outils, de voiture de service, de téléphone ou toute autre fourniture de bureau, parce que le responsable des services généraux n'a pas été informé.

L'indisponibilité du manager et l'absence de matériel rendront le salarié très mal à l'aise et donneront immédiatement une image de manque de sérieux et d'absence de professionnalisme. Le salarié risque d'être démotivé à peine arrivé, tant sa nouvelle entreprise lui aura montré sa négligence.

Le salarié est lâché trop tôt dans le grand bain

À cause d'une activité incessante ou d'une urgence imprévue, le nouveau collaborateur entre immédiatement en fonction, a des contacts avec les clients et des objectifs à remplir dès le premier jour pour le soir même.

L'excès d'information

Si le salarié est présenté à tout le monde en même temps ou visite l'entreprise au pas de course, il risque d'être déconcerté par un trop grand nombre d'informations (processus, rôle des services, noms et visages, etc.). Cet excès d'information peut même susciter un manque d'intérêt chez la personne en cours d'intégration.

Problème relationnel

Les problèmes relationnels, s'ils interviennent dès le premier jour et perdurent, peuvent aussi faire échouer une intégration.

■ *Être en concurrence avec ses collaborateurs*

Si le manager n'a pas prévenu ses collaborateurs et ne leur a pas donné le champ de responsabilité du nouvel arrivant, ceux-ci peuvent se sentir en concurrence avec lui. D'autant que le nouveau risque de ne pas compter ses heures, de vouloir changer certaines pratiques et d'avoir des idées d'amélioration qui bousculeront les habitudes.

■ *Problèmes d'affinités existant déjà dans l'entreprise*

Si le nouveau collaborateur intègre une entreprise dans laquelle existent des tensions ou un mauvais climat social, il peut se retrouver assis entre deux chaises ou devoir prendre parti pour l'un ou l'autre et ne plus parvenir à établir de rapports professionnels normaux avec la partie adverse.

La procédure d'assimilation

Étape 1 : Préparation du premier jour

Dans le cas où l'équipe du nouveau candidat n'a pas été impliquée dans le processus de recrutement, il s'agit ici de prévenir ses futurs collègues de sa date d'arrivée, de l'emploi qu'il tiendra et de leur demander de bien l'accueillir. Il pourra s'agir également de rassurer certains futurs collègues concernant la mission et les responsabilités afin de couper court à toute rumeur.

Étape 2 : Sélection des parrains

On ne nomme pas un parrain au hasard ni à la dernière minute. Cette nomination doit être précédée d'une réflexion de la direction et des ressources humaines sur ses responsabilités dans le processus d'intégration et les moyens à mettre en œuvre pour le sélectionner et le former.

© AFNOR Éditions

Étape 3 : Présentation de l'équipe
C'est une présentation des personnes avec lesquelles le nouveau collaborateur sera en contact. À vous de vous assurer qu'il prend en note les noms et fonctions des personnes qu'il rencontre. Idéalement, il aura déjà reçu son livret d'accueil incluant le trombinoscope et l'organigramme mis à jour et dans lesquels il apparaît déjà.

Étape 4 : Présentation au parrain
Lors de l'intégration, le premier rôle d'un parrain est de familiariser le nouveau salarié aux pratiques de l'entreprise afin d'accélérer son adaptation et de réduire la durée de son apprentissage en partageant son expérience.

Étape 5 : Présentation du tuteur
Si vous le pouvez, vous pouvez différencier le tuteur du parrain, le tuteur étant un collègue qui est chargé de guider le nouveau vers l'endroit où il trouvera les fournitures ou les vestiaires et qui lui présentera les petits trucs à savoir pour utiliser l'ordinateur, le véhicule etc.

Étape 6 : Le pot d'arrivée
Le pot d'arrivée permet de conclure la première journée en mettant à l'aise rapidement le nouveau salarié et de l'assimiler à son équipe. Cette célébration permet de prouver au nouveau salarié, et ce dès le premier jour, qu'il est important pour son entreprise et attendu par son équipe. Il doit assimiler son arrivée au commencement d'une nouvelle aventure et non à un parcours du combattant.

© AFNOR Éditions

9

Les pratiques de référence

Les employeurs de référence ont compris que l'intégration est une étape clé du processus de recrutement. Lorsque l'on souhaite planter une graine, il ne suffit pas de la laisser s'envoler dans le vent en lui souhaitant bonne chance pour rencontrer les conditions qui la feront germer. Si on souhaite que cette graine se développe rapidement avec des racines solides et profondes, il faut l'aider à s'implanter dans son milieu, la suivre dès le début de sa croissance et jusqu'à ce qu'elle soit suffisamment solide pour se suffire à elle-même.

Voici une liste non exhaustive des pratiques des employeurs de référence. Elle peut vous servir d'inspiration et constituer la base de ce qu'il faut faire au minimum lors de l'accueil et de la familiarisation de votre nouveau collaborateur avec son entreprise et son manager (*cf.* annexe H, *Check-list* du processus d'intégration).

9.1 Le programme d'intégration de référence

Les pratiques d'intégration de l'employeur de choix sont solidement ancrées dans les processus de recrutement. Elles sont institutionnalisées pour garantir la disponibilité de l'environnement professionnel afin que, dès son arrivée, le nouveau collaborateur

© AFNOR Éditions

multiplie les rencontres qui faciliteront sa familiarisation avec son nouvel environnement professionnel. Cette disponibilité garantit au nouveau salarié d'une part qu'il va recevoir les informations nécessaires et d'autre part qu'il est bien perçu comme important et attendu par l'ensemble de sa nouvelle organisation. Elle participe donc à sa mise en confiance afin d'initier un sentiment d'attachement, à le mettre à l'aise et à établir les premiers liens sociaux au sein du nouveau groupe de travail.

La qualité de l'accueil ainsi que la mise en place d'une mission de lancement seront des éléments que l'entreprise pourra établir indépendamment de l'intégration institutionnalisée.

Le premier jour

Le premier jour d'intégration sert à amorcer le parcours d'intégration. Parcours qui sera étalé sur plusieurs semaines et adapté selon la taille de l'entreprise, la difficulté à maîtriser l'emploi que le nouveau salarié a pourvu et les moyens disponibles en termes de mobilisation et de disponibilité. Plusieurs actions sont alors prévues :

- Fournir tous les documents écrits nécessaires à la tenue de l'emploi tels que description de fonction, organigramme, annuaire des numéros de téléphone interne et livret d'accueil (*cf.* annexe F) ;
- procurer l'ensemble des fournitures au nouveau salarié afin qu'il n'ait pas lui-même à se battre contre sa propre organisation dès le premier jour pour chercher à qui demander quoi, surtout si c'est un bloc-notes et un stylo ;
- réunir l'équipe au complet à déjeuner afin qu'il se familiarise avec les noms et fonctions de ses collaborateurs et se plonge ainsi plus vite dans le bain des affaires courantes ;
- mettre en place un parcours lui permettant de rencontrer l'ensemble du service dans lequel il travaillera. Afin qu'il se sente appartenir à une organisation, il doit aussi rencontrer les personnes des autres services avec lesquelles il sera en relation. Par exemple, un nouveau commercial sédentaire devra rencontrer les commerciaux qui lui passeront leurs commandes et les préparateurs de commandes qui traiteront ces commandes ;

© AFNOR Éditions

- s'assurer que toute l'équipe est informée de l'arrivée d'un nouveau et que tout le monde connaît son nom et sa fonction. S'assurer que tout le monde l'accueille de bon cœur, même le collègue qui louchait sur le poste mais qui n'a pas été retenu ;
- ne pas prendre de rendez-vous ce jour-là afin d'être sûr d'être présent pour le guider dans l'entreprise ;
- rencontrer le nouveau salarié à la fin de la journée pour recueillir ses impressions. Pour en savoir plus, ne pas hésiter à parler de sa propre première journée dans l'entreprise. Il s'agit de le mettre à l'aise et de lui faire promettre de venir vous voir en cas de problème ou de découragement. Lui donner le questionnaire d'intégration et lui laisser la semaine pour y réfléchir ;
- définir clairement, précisément et le plus tôt possible ce que vous attendez de lui. Dans le même temps, lui demander ce qu'il attend de vous et de votre équipe ;
- préparer un pense-bête sur lequel seront indiqués l'adresse e-mail, les mots de passe, numéros de téléphone et de fax, numéros de carte d'accès, organigramme du service et de l'entreprise, nom de la personne s'occupant des fournitures, etc.

La première semaine

La première semaine de travail dans un nouvel emploi joue un rôle déterminant dans la mise en place de la fidélisation. Une intégration ne consiste pas à accueillir le nouveau pour une séance d'une demi-journée au cours de laquelle il aura à remplir des documents administratifs avant de le traiter comme un parfait inconnu. Il faut toujours considérer que le nouveau salarié n'est pas un collaborateur comme les autres et mettre en place quelques règles.

- Lui adjoindre un collègue « senior » qui sera son parrain et qui le suivra les premiers mois. Il sera chargé de répondre à ses questions et de le guider lors de sa prise de fonctions, de lui apporter son aide et son soutien dans ses premiers rapports avec l'organisation.
- Coacher ou trouver un *coach* parmi ses proches collègues qui soit facilement disponible pour prévenir les inévitables décalages d'expérience et de compétences qui surviendront dans le travail ou la connaissance de l'entreprise.
- Donner des objectifs appropriés pour la fin du mois.

© AFNOR Éditions

– Mettre en place le plan de formation interne ou externe nécessaire jusqu'au premier entretien d'évaluation.
– Comme à la fin de la première journée, rencontrer le nouvel employé à la fin de la première semaine en compagnie ou non de son parrain : récupérer le questionnaire d'intégration qu'il a dû remplir et reprendre avec lui les questions pour valider que ses attentes ont été bien comprises.

Le premier trimestre

L'enjeu est d'assurer la transition entre les entretiens d'intégration et les entretiens d'évaluation :

– rencontrer le salarié régulièrement et de façon informelle afin de suivre ses objectifs et ses résultats, de discuter du chemin de carrière qui découlera de ses résultats, de son développement professionnel et de ses attentes. Il s'agit de prévenir ainsi toute désillusion ou insatisfaction naissante en répondant rapidement aux questions que se posera le nouveau salarié ;
– à l'issue du trimestre, avoir avec lui son premier entretien d'évaluation, autant pour figer ses résultats et objectifs que l'engagement de l'entreprise dans son développement (chemin de carrière et formation). Lors de l'entretien annuel ou semestriel, ce premier entretien d'évaluation servira de référence. Si le salarié correspond au poste, il ne pourra qu'être encouragé par ses propres progrès ;
– si le salarié juge sa description de poste obsolète ou s'il souhaite redéfinir sa fonction, le guider selon ses attentes et les besoins de l'organisation ;
– ne pas hésiter à le laisser chercher lui-même des solutions si vous jugez qu'elles sont à sa portée : vous devez rester présent et ouvert mais pas au point qu'il ne puisse plus se passer de son manager au moindre obstacle.

Durant cette période de mise en route dans son travail et de familiarisation dans l'entreprise, le manager doit rester aussi attentif au comportement et à la façon de travailler de son nouveau collaborateur qu'au résultat obtenu :

– A-t-il correctement compris les processus de l'entreprise et les procédures de travail ?

© AFNOR Éditions

– Sait-il à qui demander les informations dont il a besoin ?
– Quels sont les constats sur sa façon de travailler ?
– Quel est son niveau de fiabilité et de rigueur ?
– Le respect des délais est-il important pour lui ?
– A-t-il su nouer des relations cordiales avec ses clients et ses collègues ?
– Respecte-t-il le règlement intérieur et les consignes de sécurité ?

Check-list du parcours d'intégration

Données personnelles
– Présenter au salarié le programme de cette première journée.
– Fournir et expliquer la documentation.
– Expliquer la déontologie ou la charte éthique.
– Fournir tous les documents écrits nécessaires (livret d'accueil, etc.).
– Visionner la vidéo d'accueil ou des consignes de sécurité.
– Expliquer le contenu de la couverture sociale assurée par l'entreprise.
– Expliquer le contenu de la fiche de paye et le suivi des congés.
– Présenter les délégués du personnel et/ou du CE.
– Expliquer le système d'évaluation des performances.
– Donner cartes d'accès, de parking, etc.
– Informer des possibilités de participation financière aux résultats (PEU, etc.).

Organisation de l'entreprise
– Indiquer la place stratégique de l'emploi de la personne recrutée.
– Donner une copie de la description de fonction.
– Expliquer l'organigramme en détaillant le fonctionnement des services.
– Faire le tour des services de l'entreprise (jeu de piste).

Organisation du travail
– Indiquer les heures de travail, les congés obligatoires, etc.
– Indiquer les procédures de demande de congé.
– Expliquer le fonctionnement de l'intranet.
– Informer les salariés sur les modalités à suivre en cas d'accident.
– Informer des choses à savoir (restrictions des appels téléphoniques, etc.).
– Définir les attentes du salarié et celles de l'entreprise.

Présentation de l'équipe
– Informer l'équipe de l'arrivée d'un nouveau collaborateur.
– Organiser un déjeuner ou un pot de bienvenue avec les proches collègues.
– Expliquer l'organigramme en détaillant le fonctionnement des services.

9.2 Le rôle du manager

De nouveau, le manager se retrouve en première ligne. S'il néglige la phase d'intégration dans l'entreprise et d'assimilation dans son équipe, il sera le premier à en payer le prix. Mais il faut reconnaître que, trop souvent, il n'est ni conscient de l'importance de ce processus, ni formé à cela. Le manager doit avant tout comprendre que le recrutement ne s'achève que lorsque son nouveau collaborateur est devenu aussi performant que les autres membres de son équipe et que le recrutement n'est qu'une partie du processus d'embauche.

Comprendre les attentes de ses collaborateurs

Dès le premier jour, le manager doit s'efforcer de déterminer les attentes de son nouveau collaborateur.

Les exigences rassemblent les attentes et besoins. Il en existe trois types :

- Les exigences exprimées, qui sont clairement explicitées. Par exemple, le salarié qui souhaite prendre ses congés lors des vacances scolaires pour pouvoir partir avec ses enfants, etc.
- Les exigences implicites, qui ne sont pas formulées mais auxquelles l'organisation doit répondre. Par exemple, le salarié qui attend d'être traité avec respect et équité, etc.
- Les exigences latentes, dont le salarié n'a pas encore conscience mais qui deviendront importantes dans l'avenir. Elles peuvent intervenir lors de changements dans la vie professionnelle ou personnelle du salarié. Par exemple, des horaires moins lourds lors de la naissance d'un premier enfant, une demande d'augmentation après une promotion, etc.

Collecter les informations

Avant de faire des réunions avec managers et direction ou de mettre en place des séances de *benchmarking* pour connaître les meilleures pratiques *(best practices)* d'autres entreprises, le meilleur moyen de savoir pourquoi vos salariés restent dans leur entreprise est bien sûr de leur poser directement la question.

© AFNOR Éditions

Lors de l'entretien de collecte d'informations, il ne faut pas oublier de rappeler le contexte et de préciser que l'objet de ce questionnaire est de déterminer les moyens à mettre en œuvre afin de résoudre les problèmes qui ont une incidence sur la satisfaction des salariés. Il serait dangereux de demander directement : « Que dois-je faire pour que vous restiez ? ». D'abord, ce serait la porte ouverte aux attentes les plus farfelues auxquelles personne ne pourrait répondre, même avec la meilleure volonté du monde. Ensuite, cela reviendrait à acheter la présence des salariés, ce qui n'est pas de la fidélisation mais de la rétention.

9.3 Signer un accord d'engagement réciproque

Une autre étape de l'assimilation de votre nouveau collaborateur est de s'assurer qu'il est bien informé de ce qui est attendu de lui, qu'il connaît l'importance de son emploi dans les processus de l'entreprise et le rôle qu'il doit jouer par rapport au travail de ses collègues et aux résultats de son entreprise. La particularité de cette étape est qu'elle ne s'achève qu'au départ de l'entreprise de ce collaborateur.

Aujourd'hui, le moindre poste qui ne justifie pas son utilité est supprimé, et il est demandé aux survivants des plans sociaux de faire mieux avec moins de moyens. Motiver quelqu'un par la peur n'est ni constructif, ni productif et c'est l'un des rôles du manager de communiquer aux membres de son équipe que leurs postes sont vitaux pour le succès, voire la survie, de l'entreprise et de leur donner de bonnes raisons de se mobiliser.

Le salarié doit être rapidement conscient de son environnement professionnel, connaître les personnes dont il dépend pour la bonne réalisation de son travail et ceux qui dépendent de lui pour la bonne réalisation du leur. Communiquer sur l'importance stratégique de l'emploi permet de faire la différence entre « tenir un emploi » et « chercher à être le meilleur » dans une entreprise qui l'aidera à le devenir.

Communiquer sur l'importance des emplois n'est pas l'affaire d'une rencontre dans un couloir ou d'une discussion inopinée lors d'un déjeuner. Le manager doit faire vivre jour après jour la vision de

l'entreprise qui a été communiquée lors du recrutement en insistant, en « surcommuniquant », sur le rôle que doit jouer le salarié. Il ne s'agit pas d'expliquer que la vision de l'entreprise est un gain de parts de marché et qu'elle attend du salarié qu'il augmente la part de son secteur de 13,27 % mais d'insister sur sa participation à une aventure collective qui vise à réaliser des choses extraordinaires avec des personnes qui ne le sont pas moins. Il faut continuer jour après jour à dire aux salariés l'importance qu'ils ont personnellement dans l'avenir de l'entreprise et l'importance de leur emploi dans ses résultats, sinon ils commenceront à se sentir d'abord ignorés, puis finalement inutiles.

L'engagement du salarié

En gardant à l'esprit qu'il s'agit de mettre en place un programme de fidélisation dans une culture de l'attachement, tout ce qui concerne les objectifs fixés et leur mesure doit être basé sur une communication claire des objectifs de l'entreprise et des stratégies utilisées pour les atteindre.

L'engagement ne naît pas d'une relation « parent-enfant » dans laquelle le chef est le seul à pouvoir dire quels sont les objectifs à atteindre et à juger le travail de ses collaborateurs.

Le salarié a choisi de travailler avec vous et non pas pour vous. L'enjeu est de construire un partenariat constructif, gagnant-gagnant et non pas donnant-donnant dans une relation adulte-adulte, voilà-voilà !

L'engagement de l'entreprise

Inutile de chercher l'engagement et l'implication de ses salariés si l'entreprise n'est pas elle-même engagée à leur assurer le meilleur environnement de travail possible en favorisant leur développement personnel et en étant prête à répondre à leurs attentes.

Si vous avez lu cet ouvrage jusqu'ici, vous devez être convaincu qu'il est plus cher de perdre ses meilleurs salariés et de les remplacer que de passer du temps à les fidéliser. Au cours des années passées, les chefs d'entreprise ont été de plus en plus nombreux à se ranger à cet avis, conscients des défections clients que les départs trop fréquents de leurs salariés pouvaient entre autres entraîner.

© AFNOR Éditions

Il s'agit donc de s'engager sans obligatoirement donner plus de primes. Il faut aller plus loin que les récompenses habituelles que tout le monde s'attend désormais à recevoir. L'engagement de l'entreprise dans le bien-être de ses salariés et leur fidélisation se prouve par la reconnaissance et le respect donnés par l'entreprise et le bon management donné par le manager. C'est celui-ci, plus que l'entreprise elle-même, par son contact quotidien avec son équipe, qui a en mains les cartes du management de la fidélisation.

L'objectif de cet engagement réciproque est d'initier le lien de confiance. Le salarié conscient et informé de ce qui lui est demandé engage son temps et son énergie dans l'entreprise, en échange de quoi l'entreprise lui assure une rémunération, un emploi intéressant et des formations pour rester performant.

Expliquer les responsabilités partagées

Il est primordial d'informer chaque salarié qu'il partage la responsabilité de gérer le développement de ses propres compétences et l'atteinte de ses objectifs afin de devenir un élément performant de l'entreprise. Une bonne communication doit donc être établie dès le départ. Le salarié doit savoir qu'il a la responsabilité d'aider son responsable à comprendre à la fois ce qui le motive et ce qui pourrait le frustrer. Les salariés sont invités à partager également aspirations professionnelles ou attentes personnelles.

Créer un lien de confiance

Le lien de confiance est un élément clé dans toute relation stable. Que ce soit entre personnes, entre client et fournisseur, entre investisseurs et entreprise. La confiance s'installe – et ne fait que se renforcer – lorsque chaque partenaire s'engage à réaliser ce que l'autre attend ou quand chaque partenaire se comporte conformément à ses engagements.

Contrairement à ce qu'on pourrait imaginer en première approche, la confiance qui se noue entre le salarié et son entreprise ne s'exprime pas seulement au niveau de l'implication organisationnelle, mais aussi au niveau de l'engagement : si sa confiance a été trompée, un salarié réagira principalement en se désengageant de son travail. À partir du moment où ce lien de confiance est rompu, le salarié peut se démobiliser brutalement, voire même agir contre

les intérêts de la société en multipliant les attitudes de retrait : absentéisme, retard, sabotage.

L'objectif de l'intégration est d'assurer l'apprentissage du rôle organisationnel du nouveau salarié, en tant que personne possédant des compétences utiles à son entreprise et en tant que personnalité qui devra intégrer une équipe déjà constituée. L'intégration consiste à l'aider à tenir l'emploi pour lequel il a été recruté et à comprendre le rôle qu'il doit jouer dans l'organisation. L'assimilation consiste à l'aider à mettre en place des relations professionnelles et à s'approprier la culture et les valeurs de sa nouvelle entreprise.

C'est un processus stratégique pour l'organisation : il conditionne la transmission de la culture et du savoir, l'amélioration des performances, l'augmentation de la satisfaction et de l'attachement (implication + engagement) des collaborateurs et leur désir de rester. La réussite de l'intégration dépend directement de celle du recrutement.

À mettre en pratique

- Impliquez vos collaborateurs dans l'intégration du nouveau en les faisant participer à la phase de sélection.
- Mettez en place un programme d'intégration sur plusieurs semaines et ne vous contentez pas d'une présentation sommaire du service ou de la remise d'un livret d'accueil.
- Organisez un pot de bienvenue pour conclure la première journée.
- Rassemblez, actualisez les informations dont le nouveau aura besoin : organigramme, livret d'accueil, référentiels de compétences, etc.
- Nommez un responsable intégration et un parrain pour chaque nouvel arrivant.
- Rencontrez au moins une fois par semaine les nouveaux arrivants.
- Utilisez en priorité la promotion interne pour éviter les déceptions.
- Faites une étude de satisfaction tous les six mois en différenciant les résultats des nouveaux.
- Envoyez le salarié travailler quelques jours chez votre client ou en contact direct avec vos consommateurs.
- Organisez un jeu de piste dans l'entreprise avec une liste de questions auxquelles les nouveaux devront répondre en parcourant l'entreprise et en rencontrant des collègues qui peuvent les guider.
- Définissez clairement, précisément et le plus tôt possible ce que vous attendez de lui. Dans le même temps, demandez-lui ce qu'il attend de vous et de votre équipe.
- N'imposez pas vos valeurs personnelles aux salariés. Si vous avez à le faire, c'est qu'il s'agit d'une erreur de recrutement.
- Utilisez le questionnaire d'intégration pour améliorer vos pratiques.

© AFNOR Éditions

PARTIE IV

Manager

Renouvelez votre leadership pour être un manager de la fidélisation.
Mieux vaut un salarié épanoui ailleurs que démotivé chez vous.

Introduction

La situation opérationnelle des managers, leur contact quotidien avec leurs collaborateurs et l'ascendant qu'ils peuvent avoir sur eux les placent en première ligne de la guerre des talents. Les managers sont les acteurs de l'entreprise qui possèdent le plus d'impact sur la fidélisation des salariés. Ils sont en effet dans une situation privilégiée : ils relaient la vision de l'entreprise et donnent à leurs collaborateurs les raisons d'être fiers et satisfaits de leur emploi. C'est grâce à la relation hiérarchique que le salarié peut exprimer ses souhaits d'évolution, de développement de ses compétences et donc progresser dans son emploi en s'engageant sur la voie de l'amélioration continue. Cette relation constitue le quotidien des managers et elle est d'une importance évidente dans la mesure où, comme dans tout autre domaine, les bonnes relations favorisent l'engagement et participent à créer du plaisir dans la réalisation d'une œuvre commune.

Si l'employeur de choix a conscience du rôle stratégique de son encadrement opérationnel, les managers doivent être également au fait de leur importance dans le management de la fidélisation et dans la communication de l'image d'employeur de choix de leur entreprise.

Ce nouveau rôle confié aux managers dans la mise en place du management de la fidélisation peut être lourd à porter et demande plus qu'une sensibilisation à la fonction de porte-parole de la direction et d'assistant ressources humaines. Cette relation est un vecteur d'implication. Plus les personnes estiment avoir de bonnes relations avec leur encadrement et leurs collègues, plus elles sont impliquées dans l'entreprise. Et vice versa – plus on est impliqué, plus on pense qu'avoir des relations cordiales avec son environnement professionnel est capital pour le fonctionnement de l'entreprise.

© AFNOR Éditions

10

Développer de bonnes relations professionnelles

Nous l'avons déjà vu, fidéliser revient à oublier la motivation de masse pour mettre en place une relation personnalisée. Il ne s'agit plus de gestion de ressources humaines globale, mais de gestion d'individualités. Le manager est la première personne concernée, non seulement parce qu'il se trouve au contact quotidien de ses collaborateurs mais aussi parce qu'il est leur interlocuteur privilégié.

Le management de la fidélisation demande au manager de comprendre l'impact de son style de management sur les résultats de l'entreprise. Plus uniquement en termes de résultat économique atteint mais en termes d'efficience de ce résultat par rapport à sa gestion du capital humain. Qui sera le manager le plus performant et efficient entre Pierre, qui a dépassé ses objectifs alors qu'il remplace la moitié de ses effectifs chaque semestre, et Jacques qui n'a pas atteint ses objectifs mais stabilisé son équipe ? La réponse vous paraît-elle évidente ?

Dans une optique de fidélisation, les managers ont la première charge d'identifier les collaborateurs à fidéliser et de gérer leur attachement, c'est-à-dire :

– découvrir des potentiels et développer des compétences ;

© AFNOR Éditions

- reconnaître leur performance et leurs efforts ;
- faire circuler l'information, montante et descendante ;
- mettre en valeur l'importance du travail de chacun, pour permettre à tous de prendre conscience de leur rôle dans l'entreprise et de l'impact de leur travail sur les résultats de l'entreprise… et donc sur le maintien de leur emploi ;
- suivre leur carrière individuellement et dans la durée, faire préciser leurs projets professionnels et orienter leurs choix de carrière ;
- identifier leurs besoins en formation ;
- faire le diagnostic du fonctionnement relationnel de leur équipe et développer le dialogue social ;
- anticiper les intentions de départ et la baisse de motivation ;
- découvrir les exigences et désirs personnels des collaborateurs ;
- suggérer des idées novatrices qui fidéliseront les collaborateurs.

Dans le cadre de la décentralisation des ressources humaines vers les opérationnels, que l'on appelle aussi « gestion étendue des ressources humaines », les managers ne doivent plus considérer la gestion des ressources humaines comme une contrainte administrative de plus, mais comme une partie importante de leur emploi. Il leur revient de définir les actions de fidélisation à mener pour leur équipe sur la base d'outils adaptés par le service ressources humaines. Les managers sont les premiers à demander à leurs collaborateurs de s'engager dans leur travail et de s'impliquer dans la vie de leur entreprise. Ils doivent être eux-mêmes convaincus que leur rôle social est d'une importance primordiale dans la création d'un environnement fidélisant. Ils doivent tout aussi bien connaître l'impact de l'instabilité de leur effectif sur leur entreprise, que ce soit du point de vue économique ou organisationnel.

10.1 Identifier les attentes et mesurer la satisfaction

Fidéliser jour après jour ne signifie pas garder un salarié au même poste pendant toute sa carrière sur le seul constat qu'il y est le meilleur. De nouveaux modes d'évaluation doivent être mis en

© AFNOR Éditions

place. La performance doit être redéfinie et intégrée dans une démarche compétence qui prendra en compte l'engagement du manager à personnaliser l'expérience professionnelle de ses collaborateurs selon leurs exigences et les besoins de l'entreprise.

Au niveau personnel et humain, le manager doit aussi savoir instaurer dans son service une relation de confiance et porter un véritable intérêt à chaque membre de son équipe. Si tous ses collaborateurs ne se sentent pas importants et écoutés, ils auront vite fait de se tourner vers les concurrents qui, eux, sauront les écouter.

Se concentrer sur les attentes individuelles

La fidélisation est une affaire d'individualité. Une organisation est composée d'individus ayant chacun sa façon de voir les choses et d'appréhender la place de son travail dans sa vie. Chaque personne a un objectif personnel ou professionnel qui lui est propre et qui évolue selon sa situation. Ce qui motivait la candidate célibataire au moment de son intégration ne la motive plus forcément maintenant qu'elle travaille avec vous depuis dix ans et qu'elle est mère de famille.

La clé du maintien de vos salariés de talent dans votre entreprise, et l'accroissement de leur satisfaction au travail vont dépendre de votre capacité à connaître ce qui motive chaque membre de votre équipe et à y répondre.

Ce que les collaborateurs attendent de leur manager

Les salariés attendent beaucoup de leur responsable (*cf.* tableau 10.1). Habituellement, les dirigeants attendent des managers qu'ils atteignent leurs objectifs en gérant une équipe. Dans le management de la fidélisation, les managers doivent aller plus loin dans la gestion du capital humain s'ils veulent assurer une fidélisation digne de ce nom. Ils doivent planifier le travail, découvrir les talents, sélectionner et recruter de nouveaux collaborateurs, *coacher* l'équipe formée pour l'aider à réaliser ses objectifs en guidant individuellement chacun de ses membres.

On peut évaluer l'importance du leadership en analysant le rôle des managers par rapport à leur équipe. Si le rôle du manager dans les grandes entreprises est d'atteindre des résultats par le travail de son équipe, soutenu par un service des ressources humaines important,

© AFNOR Éditions

son rôle dans les petites structures est différent. Il est alors partagé entre gérer les responsabilités opérationnelles et s'occuper de ses collaborateurs. Si les délais à respecter et les responsabilités face aux clients passent en priorité, il est – quasiment – seul pour assurer également l'écoute des attentes de ses collaborateurs, améliorer leurs performances, leur fournir des moyens de développement et les fidéliser.

Tableau 10.1 Ce que les salariés attendent de leur encadrement

Autonomie	Implication dans les décisions
Conditions de travail	Indépendance
Contact relationnel	Maintien de l'employabilité
Défis à relever	Objectifs clairs et mesurables
Délégation de tâches	Respect
Développement des compétences	Perspectives de carrière
Développement de l'autonomie	Reconnaissance
Diversité des tâches	Relations harmonieuses
Écoute attentive	Remerciements
Équilibre vie privée-vie professionnelle	Respect
Équité	Responsabilité
Feed-back	Soutien
Formations	Travail intéressant
Flexibilité des horaires	Travailler en équipe

Le manager doit mener un questionnement régulier, d'une part, à propos des attentes de ses collaborateurs et, d'autre part, sur la perception qu'ils peuvent avoir des réponses qu'il leur apporte. Il s'agit d'identifier les attentes des salariés afin d'adapter préventivement ses méthodes de management et ne pas se contenter d'attendre les résultats d'une enquête de satisfaction pour lancer des actions correctives.

Développez avec chaque collaborateur la liste de ce qu'il apprécie le plus dans son emploi et de ce qu'il apprécie le moins. Identifiez également les barrières à la productivité et les frustrations. Développez une stratégie afin d'accroître la satisfaction de vos collaborateurs et de diminuer leur frustration. Utilisez ce que vous apprenez pour améliorer la satisfaction et la productivité des autres employés.

© AFNOR Éditions

Analyser la satisfaction interne

La satisfaction des salariés est le rapport entre la réponse qu'ils pensent recevoir à leurs attentes de la part de leur entreprise et la réponse subjectivement perçue. La satisfaction est une réponse d'ordre affectif et émotionnel centrée sur le contenu de l'emploi et la supervision.

La satisfaction est une composante importante de la fidélisation. Le sentiment de satisfaction est de courte durée et doit être mesuré régulièrement par une enquête de la satisfaction professionnelle globale (*cf.* annexe J).

Les résultats de l'enquête de satisfaction doivent être présentés de manière claire et lisible (*cf.* tableau 10.2) afin que le manager puisse apporter rapidement les corrections nécessaires.

Tableau 10.2 Présentation des résultats de l'enquête de satisfaction

Indicateurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Le confort matériel et moral										
L'organisation du travail										
La clarté de l'emploi										
Le management des compétences										
La vision à long terme de l'emploi										
L'esprit d'équipe										
La souplesse de la supervision										
L'appréciation des résultats										
Satisfaction globale										
Niveau de satisfaction à atteindre										

Ce dispositif de mesure de la satisfaction participe au développement des pratiques de fidélisation et permet de démontrer que ces pratiques sont un investissement et non un coût. Être informé permet d'assurer le meilleur pilotage social possible et de maîtriser le management de la fidélisation de ses salariés.

La plus grande part de la satisfaction des salariés est conditionnée par les actions de leur manager. Si vous enquêtez sur les raisons de

© AFNOR Éditions

départs qui auraient pu être évités (*cf.* annexe K), vous remarquerez que la plupart de ces *push factors* sont créés par des managers qui n'ont pas su :

- traiter leurs collaborateurs avec respect et dignité ;
- relier emploi, niveau de responsabilité et rémunération ;
- établir un plan de développement personnel ;
- prévoir un chemin de carrière ;
- proposer des opportunités d'évolution ;
- féliciter et valoriser leurs subordonnés ;
- faire circuler l'information sur l'entreprise, ses résultats et ceux de son service ;
- lutter contre les mauvais résultats en rassurant et en proposant un plan d'action correctif ;
- encourager l'innovation, la créativité et l'initiative ;
- alléger les activités d'un subordonné surchargé ou allonger les délais.

Suivre le climat social

Le climat social ou l'ambiance de travail influe directement sur les conditions de travail et la satisfaction. Le management est le premier à pouvoir agir positivement ou non sur les relations interpersonnelles de son équipe. Un dialogue social insuffisant aura un impact direct sur les résultats, l'image de l'entreprise et la fidélisation de ses salariés. L'impact sera encore plus fort sur les collaborateurs cherchant l'harmonie autour d'eux et travaillant plus pour l'affectif, avec une équipe soudée, que pour le chèque à la fin du mois.

10.2 Déléguer et rendre autonome

Donner de l'autonomie est un excellent moyen d'enrichir l'emploi et de le rendre plus attractif. Le manager accorde de l'autonomie lorsqu'il fixe des directives générales liées aux activités et objectifs et laisse à ses subordonnés une latitude plus ou moins importante pour s'organiser et déterminer les méthodes à utiliser. Dans ce cas, l'atteinte de l'objectif dans les délais est plus importante que le moyen utilisé.

© AFNOR Éditions

De nombreux managers exercent encore une supervision directe sur leur équipe et éprouvent le besoin de tout contrôler, ce qui est une bonne méthode pour frustrer son équipe et augmenter son *turnover*.

Les raisons qui empêchent un manager de déléguer et de rendre ses collaborateurs plus autonomes sont connues.

– Il vient d'obtenir ce poste d'encadrement après avoir été exécutant sans avoir reçu de formation au management. Il continue à faire comme avant, mais avec une charge de travail multipliée par le nombre de personnes qu'il « supervise ».
– Il aime trop son rôle pour en déléguer ne serait-ce qu'une partie et, de toute façon, il ne saurait pas comment s'y prendre.
– Il craint que ses collaborateurs ne soient pas à la hauteur, il n'a pas confiance dans les compétences et les capacités de son équipe.
– Il a peur de perdre son pouvoir en rendant ses collaborateurs plus autonomes. Il peut craindre aussi de perdre son autorité si ses subordonnés apprennent à faire ce qu'il fait.
– Il prétend ne pas avoir de temps pour former son équipe.
– Il sait que ses subordonnés n'ont pas besoin d'autonomie. Il le saurait sinon, puisque c'est le chef !
– Puisque justement c'est lui le chef, c'est auprès de lui et de lui seul que l'on doit venir prendre les consignes.
– Il ne souhaite pas qu'un membre de son équipe soit remarqué comme étant plus compétent car il craint qu'il ne soit nommé à sa place.
– Il craint de ne pas être au courant de tous les détails de son service s'il n'est pas partout tout le temps.

Ces grands classiques sont aussi légitimes que compréhensibles. Mais c'est un fait, l'autonomie et la capacité de déléguer sont des compétences très recherchées chez les managers. Afin de transformer le plus rapidement possible une idée en produit ou en service commercialisable, afin de répondre aux attentes des clients, il est de plus en plus souvent demandé aux salariés de prendre des initiatives et d'agir dans l'instant.

© AFNOR Éditions

Les entreprises qui ont des programmes de fidélisation ou qui ont dû lutter un temps contre la concurrence des start-up ont divisé leurs services en unités plus indépendantes traitant les autres services comme des clients internes. Pourquoi un manager ne pourrait-il pas faire la même chose ? Donner de l'autonomie à une personne qui le demande peut transformer ses résultats. Si un manager peut craindre de voir sa place prise par un subordonné plus compétent, le subordonné peut *a contrario* garder de bonnes idées pour lui car il sait que ce serait son responsable qui en tirerait les bénéfices et non lui !

Les suggestions suivantes devraient vous aider à déléguer davantage et à laisser à vos subordonnés l'autonomie de s'organiser par eux-mêmes.

- Analysez votre poste et détaillez-le selon les activités qui ne peuvent être réalisées que par vous (entretiens d'évaluation,…), celles qui peuvent être déléguées à partir du moment où quelqu'un a été formé (faire un diagnostic) et celles qui peuvent être déléguées immédiatement.
- Commencez par déléguer autant que possible les tâches les plus routinières de votre emploi.
- Une fois les tâches ou activités à déléguer définies, identifiez les personnes à qui les confier. Si personne ne peut prendre une activité sans formation, identifiez les besoins en formation. Commencez rapidement la formation avant de déléguer petit à petit les activités choisies.
- Si vous voyez l'un de vos subordonnés prendre des initiatives en augmentant sa participation dans les activités que vous lui avez déléguées, apportez-lui votre appui et votre reconnaissance. Trop d'initiatives ne sont pas renouvelées car elles n'ont pas su être appréciées à leur juste valeur.
- Autant que possible, responsabilisez les personnes auxquelles vous déléguez vos activités en leur fournissant des informations financières. Si les salariés comprennent que leurs décisions peuvent avoir un effet sur le résultat de l'entreprise, ils ne prendront pas leurs nouvelles tâches à la légère.
- En même temps que vous déléguez une activité à un collaborateur, confiez-lui une mission dans laquelle l'utiliser et un délai pour vous prouver qu'il la maîtrise.

 © AFNOR Éditions

- Déléguer peut être dangereux, assurez-vous bien que tous vos collaborateurs comprennent jusqu'où ils peuvent aller, d'un point de vue éthique notamment.
- Attention à ne pas surcharger un salarié avec trop d'activités supplémentaires et de défis à relever sans enrichir son emploi.
- Donner plus de pouvoir à vos subordonnés ne signifie pas toujours avoir l'accord de votre hiérarchie. Osez déléguer ! Après tout, il y a sans doute dans votre équipe des personnes ayant de grandes responsabilités en dehors de leur travail (trésoriers ou présidents d'association, parents, etc.).
- Suivez les tâches déléguées et mettez en place des outils permettant de vérifier que les objectifs ont été atteints.
- Les salariés sont plus facilement impliqués dans ce qu'ils ont contribué à construire. Ceux qui ont l'opportunité de développer un projet souhaiteront le suivre jusqu'à sa réalisation. Ne le leur retirez pas des mains dès que la conclusion et les lauriers se rapprochent.
- Nuancez entre le tout et le rien. C'est à vous de savoir qui est capable de faire quoi et de déléguer en fonction des capacités de chacun. Il y a ceux qui peuvent mener une action et vous informer régulièrement de l'avancée des travaux et ceux qui ont besoin que l'on prenne la décision et que l'on mette en place les moyens avant d'agir.
- Soyez prêt à accepter que certains collaborateurs peuvent faire un meilleur travail seul qu'avec vous sans cesse sur leur dos.
- En tant que manager, si vous déléguez un projet, un chantier ou autre, vous restez le responsable. Soyez prêt à soutenir les décisions prises, même si, *a posteriori*, vous vous apercevez qu'elles auraient pu être meilleures.
- Attention à bien prendre en compte le fait que tous vos collaborateurs ne cherchent pas à être autonomes. À vous de juger si vous pouvez les aider à le devenir ou de reconnaître que vous avez fait une erreur de recrutement.
- Si la personne à laquelle vous avez délégué une activité la fait moins bien que vous, résistez à la tentation de la lui retirer et de la faire à sa place. Laissez-la faire tant que possible et assistez-la en lui expliquant les points d'amélioration.

© AFNOR Éditions

10.3 Reconnaître et récompenser

Après avoir rendu vos collaborateurs plus autonomes, c'est le moment de les soutenir dans l'accomplissement des buts fixés en reconnaissant leurs résultats individuels et en récompensant leurs performances. Considération et personnalisation riment avec fidélisation.

À partir du moment où vous confiez à un collaborateur une activité nouvelle qu'il maîtrise encore mal, vous devenez plus qu'un manager : vous devenez un *coach*. Et en tant que *coach*, votre devoir est de suivre l'avancement de la maîtrise des taches déléguées, le développement des compétences adaptées, l'atteinte des résultats et d'être présent pour féliciter, encourager ou corriger. Le rôle du *coach* prend toute sa valeur dans le suivi quotidien de l'activité. Comme dans le domaine sportif, le *coach* n'arrive pas uniquement pour s'assurer que ses joueurs sont à l'heure, distribuer les salaires et donner son *feed-back* à la fin de la saison. Il est présent à chaque instant, préparant les joueurs entre chaque match, suant autant que ses joueurs, les encourageant lors des matchs.

Il y a une distinction entre la reconnaissance et la récompense. La reconnaissance est la constatation d'un effort particulier ou d'un bon résultat. L'enjeu est de montrer au salarié que l'on suit de près son apport aux résultats de l'entreprise et ses efforts dans son emploi. La récompense, quant à elle, revêt deux formes. Elle peut être formelle, à l'initiative et à la discrétion du manager, et personnalisée pour chaque collaborateur ou informelle et initiée par la direction.

Apprendre à féliciter, reconnaître et récompenser

Notre expérience, confortée par les recherches sur la motivation et les sources de satisfaction au travail, montre que la cause numéro un de découragement et d'insatisfaction est le manque de reconnaissance ou de remerciement de l'encadrement. Un effort exceptionnel ou soutenu dans la durée pour répondre à la demande spécifique d'un client, le respect d'un délai important, la prise d'une initiative couronnée de succès, des économies réalisées pour le compte de l'entreprise… des milliers et des milliers de succès personnels et pourtant si peu de managers pour reconnaître et féliciter le résultat, attendu ou non ! La fidélisation est une orientation particulière de la

 © AFNOR Éditions

motivation (il s'agit de motiver ses collaborateurs à rester dans l'entreprise tout en maintenant leurs efforts). Mais reconnaître qu'un autre que soi a fait un bon travail ou fourni un effort au bon moment n'est pas intuitif.

Reconnaître, c'est apporter une réponse aux besoins de reconnaissance qui participent activement à la motivation. Il existe deux types de reconnaissance :

- la reconnaissance professionnelle (ou conditionnelle) qui reconnaît les personnes pour ce qu'elles font ;
- la reconnaissance personnelle (ou inconditionnelle) qui reconnaît les personnes pour ce qu'elles sont.

Ces signes de reconnaissance peuvent être positifs ou négatifs (*cf.* tableau 10.3).

Tableau 10.3 Orientation des signes de reconnaissance

		Orientation	
		Négative	**Positive**
Reconnaissance	**Travail**	Le travail que vous avez effectué est bâclé, je vous aiderai à vous améliorer.	Le travail que vous avez réalisé malgré les conditions difficiles est excellent.
	Personne	Vous le faites exprès ou vous chercher à prouver que vous n'êtes pas fiable !	Je suis content de travailler sur ce dossier avec vous. Nous allons faire une bonne équipe.

Les raisons le plus souvent avancées par les managers pour expliquer leur manque de reconnaissance sont les suivantes :

- ils considèrent que leurs collaborateurs sont payés pour faire des efforts et que leur remerciement, c'est leur paie ! Par conséquent, il n'y a pas lieu de remercier, leurs félicitations étant réservées aux véritables exploits qui n'arriveront sans doute jamais. Ils considèrent que s'ils ne se plaignent pas, c'est que le travail est bien fait ;
- personne ne les a jamais félicités pour quoi que ce soit. Pourquoi le faire pour leurs collaborateurs ?
- Ils pensent que s'ils commencent à remercier, ils vont créer une habitude et que leurs collaborateurs n'avanceront plus sans remerciements ;

© AFNOR Éditions

- ils considèrent qu'il n'y a pas écrit « ressources humaines » sur leur front et que la reconnaissance est un rôle dévolu aux ressources humaines. Beaucoup de grandes entreprises ont des services « *compensation and benefits* » alias « *comp. and ben.* ». Ce qui a conduit à l'effet inattendu de laisser certains managers indifférents à tout type de reconnaissance moins formel ;
- ils n'ont pas le temps. Les managers ne passent pas assez de temps à suivre et observer le travail de leurs collaborateurs pour savoir qu'ils sont parvenus à d'excellents résultats ;
- ils ne savent pas comment reconnaître la valeur d'un effort. Le manager ne sait sincèrement pas comment faire, ni pour quel résultat ou dans quelle situation il faut remercier ou récompenser, ni par quel moyen.

Inutile de préciser que, dans un programme de fidélisation visant l'attachement de votre équipe, non pas seulement à son entreprise mais à son manager, cette attitude est inacceptable ! Tout le monde apprécie d'être reconnu à sa juste valeur. Si remercier ne fait pas partie de votre culture ou de vos « valeurs », commencez par suivre le travail de vos collaborateurs sans les épier et donnez-leur immédiatement un *feed-back*. En cas d'erreur ou d'échec cuisant, il est tout aussi important d'avoir un entretien de progrès rapide, même s'il ne s'agit plus de féliciter mais de corriger. Le fait de crier, de se mettre en colère, d'insulter et d'humilier un collaborateur en public a des effets destructeurs et négatifs incompatibles avec la recherche de la fidélisation. Aussi, donnez un rapide *feed-back* correctif tout en explicitant les raisons de votre mécontentement, de manière objective et précise. Soyez clair dans vos motifs de satisfaction, expliquez comment vous appréciez personnellement son travail et décrivez l'effet que son action aura sur l'organisation. Même s'il le sait déjà, il aura la confirmation que vous comprenez sincèrement et réellement la portée de son succès. Il s'agit de montrer au collaborateur fautif que vous êtes sincèrement impliqué dans sa propre réussite et de lui réexpliquer ce que vous attendez de lui en réaffirmant qu'il est une personne de valeur pour votre équipe et votre entreprise.

La plupart des responsables continuent de penser que le salaire est le plus important facteur de motivation et de fidélisation des salariés. Si motiver c'est récompenser, fidéliser, c'est reconnaître. Il y a plusieurs manières de reconnaître, que ce soit par la reconnaissance ou la récompense.

© AFNOR Éditions

Mais comme avec toute médaille, attention à son revers. Si la reconnaissance est un premier pas franchi vers la fidélisation, il s'agit de vérifier que les managers :

– ne récompensent pas uniquement les personnes qui leur ressemblent ;
– ne récompensent pas toujours le même collaborateur parce qu'il a fait une forte impression qui rend subjectif le jugement du manager (effet de halo) ;
– gardent la trace des performances ou contre-performances passées de leurs équipiers et ne se contentent pas de baser la discussion sur le dernier mois ou la dernière semaine ;
– ne se contentent pas de récompenser et de remercier tout le monde afin de rester populaire et de plaire à tous.

La reconnaissance doit être liée aux besoins et aux attentes du salarié et donnée sur la base de critères équitables et objectifs. Elle suit immédiatement l'action. Plutôt que de se concentrer sur de grandes messes de reconnaissance en première partie d'une soirée ou sur la présentation des résultats aux actionnaires, l'employeur de choix a une culture d'entreprise de l'appréciation. Les remerciements font partie de la routine quotidienne.

Cela demande aux managers de développer des compétences d'observateur et de s'intéresser au travail et aux pratiques de leurs collaborateurs. Le remerciement fait partie du dialogue entre manager et managé. Il est une part importante de cette attente puisqu'il est source d'insatisfaction. Dire simplement merci est aussi l'un des moyens les moins onéreux d'initier une culture de la fidélisation.

■ ***Les formes de reconnaissance et de récompense***

– **La reconnaissance gratuite**. C'est sans doute la meilleure d'entre toutes car elle est personnalisée et ne demande au manager que de savoir à quel moment reconnaître.
– **La reconnaissance à faible coût.** Elle consiste en l'octroi de jours de congé supplémentaires ou jours de récupération.
– **La reconnaissance publique ou récompense sociale**. Un public associé à la remise de la récompense renforce l'importance de celle-ci (reconnaissance particulière lors d'une réunion, médaille du travail, etc.).

- **Le congé supplémentaire**. Avec les inégalités créées par les 35 heures, il peut exister dans votre organisation un sentiment d'iniquité concernant les horaires de travail.
- **La récompense exceptionnelle.** La plus connue est celle de l'employé du mois. Il s'agit au préalable d'établir les critères à remplir, qu'il s'agisse de la capacité à travailler dans l'urgence, de mener à bien un projet selon une nouvelle méthode, d'être force de proposition d'amélioration, d'avoir trouvé une idée qui permette de faire des économies ou encore d'avoir atteint un résultat au-delà des espérances. Ce type de récompense peut être donné pour un succès important ou pour un ensemble de résultats plus modestes mais stables dans le temps.
- **La récompense pour productivité et qualité.** Il s'agit de récompenser à la fois la rapidité d'exécution et la qualité. Chronométrer la vitesse d'exécution d'une tâche ou la vitesse de vérification sur une chaîne de montage ne sert à rien si la qualité du travail n'est pas contrôlée. Rien ne sert de faire mal les choses deux fois plus vite ! Il s'agit donc de mesurer à la fois productivité (nombre de pièces à l'heure, nombre de clients traités à la journée, etc.) et qualité (taux de rebut, satisfaction des clients, etc.).
- **La récompense pour suggestions.** La plupart des salariés préfèrent garder leurs idées pour eux, que ce soit parce qu'ils ne sont pas sûrs de leur qualité, parce qu'ils pensent qu'on ne les écoutera pas ou encore qu'ils estiment ne pas être payés pour avoir des idées. Cette récompense peut tout simplement consister à associer le salarié à l'origine de l'idée à son étude et à sa mise en place et de convenir d'un pourcentage de prime basé sur les économies réalisées ou le produit développé.
- **La récompense pour un excellent service client.** L'enjeu est de récompenser l'abnégation du salarié et sa capacité à répondre aux exigences des clients, à traiter les réclamations, à augmenter le taux de satisfaction, etc.
- **La récompense pour l'atteinte d'objectifs de vente.** C'est la plus utilisée des récompenses, car les objectifs sont facilement mesurables et cela ne demande pas de système de mesure complexe.
- **La récompense collective.** Il s'agit ici de récompenser l'ensemble de l'équipe et non pas uniquement le manager.

© AFNOR Éditions

- **La récompense d'assiduité et de sécurité**, pour encourager les salariés à être présents et à l'heure et à suivre des procédures de sécurité. C'est dans cette catégorie que rentre la « prime de fidélité » qui consiste à récompenser la présence d'un salarié.

Vu leur caractère souvent irréversible, il faut bien réfléchir et vérifier à l'avance la « justesse » et le coût prévisionnel de ces récompenses sur les coûts salariaux. Elles sont à manier avec précaution, d'autant qu'elles pourraient rapidement être perçues comme un dû.

La récompense intervient dans les mécanismes de la fidélisation, parce qu'elle fait passer le message aux collaborateurs que l'on reconnaît leurs efforts. Cependant, il ne s'agit pas du seul moyen de reconnaissance efficace, loin s'en faut. N'utiliser que des récompenses financières serait une grave erreur : elles n'impliquent en aucun cas que les salariés qui la reçoivent soient toujours impliqués ou engagés.

Afin d'avoir l'effet de levier maximum sur le sentiment de reconnaissance, différentes conditions doivent être réunies :

- **Adapter la récompense au collaborateur**. Il s'agit de fidélisation et non d'*incentive*. Le remerciement doit être strictement individuel et personnalisé, à l'écrit ou à l'oral, en privé ou en public.
- **Savoir reconnaître l'effort particulier d'une personne dans un projet collectif**. Il s'agit de récompenser à la fois l'équipe d'avoir atteint l'objectif (satisfaire un client, construire une maison dans les délais, etc.) et les efforts individuels afin de distinguer ceux qui se sont personnellement investis de ceux qui ont simplement suivi le mouvement.
- **Adapter la récompense à la performance**, afin de mettre en valeur le résultat atteint et son impact sur l'entreprise.
- **Être réactif et remercier ses collaborateurs le plus rapidement possible**. Ne pas faire traîner les choses.
- **Expliquer précisément les raisons qui motivent la récompense**. Il s'agit d'exprimer son appréciation personnelle : « J'ai apprécié de vous voir aussi tenace, c'est votre opiniâtreté qui vous a permis de remporter ce contrat. »

© AFNOR Éditions

- **Changer régulièrement de méthode de récompense**. C'est le plus important reproche que l'on peut faire à une prime financière lorsqu'elle a été donnée plusieurs fois de suite : elle est considérée comme automatique et non plus comme une récompense pour résultats exceptionnels. Afin de ne pas tomber dans ce biais, changer régulièrement de type de récompense, afin qu'elle garde son côté motivant et fidélisant.

© AFNOR Éditions

11

Soutenir la performance de ses collaborateurs

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les attentes des salariés à l'égard de leurs responsables sont claires : qu'ils les soutiennent dans leur emploi en leur confiant des objectifs précis et réalistes, en leur fournissant un travail intéressant et en reconnaissant leurs efforts.

Les conditions de l'engagement et de l'implication réunies, le processus d'attachement initié, il faut encore soutenir jour après jour l'engagement et l'implication. Le manager doit être conscient que son rôle de leader est d'aller au-devant des besoins de ses collaborateurs et de balayer toutes les entraves qui pourraient les détourner de leur recherche de la performance. La relation du manager avec ses collaborateurs prend toute son importance, puisqu'elle déclenchera la motivation et l'implication des salariés, donc leur fidélisation.

Le manager doit prêter attention aux performances de ses collaborateurs jour après jour, corriger les écarts entre résultats obtenus et résultats attendus, prévoir un plan de carrière conditionné par les performances (en termes de compétence, de progression de chiffre d'affaires ou autre), soutenir l'esprit d'équipe et parfois convaincre de ne pas quitter l'entreprise.

© AFNOR Éditions

Parce que chaque manager aura rassuré, récompensé et félicité ses subordonnés afin de réaliser le meilleur travail possible, dans les meilleures conditions et le plus longtemps possible, votre entreprise gagnera la guerre des talents, en gardant en son sein les meilleurs éléments qui la composent.

11.1 Proposer des objectifs motivants

La description de fonction explique clairement au salarié ce qui est attendu de lui du point de vue mission et responsabilités. Toutefois, la déclinaison de ces éléments en objectifs clairs et mesurables reste à faire.

Encore trop souvent, chez les employeurs de second choix, l'évaluation de la performance consiste à faire une fois par an des croix dans des cases ou à mettre un chiffre de 1 à 4 sans explication précise. Et pour compliquer encore les choses, le résultat de cette évaluation détermine la rémunération finale. L'entreprise base alors la rémunération de son collaborateur sur un ratio issu de plusieurs notes qui n'ont pas forcément de rapport direct et visible avec lui.

Exemple

Martial, chef de produit en matériel de chantier, s'attendait à être récompensé pour avoir fait progresser de 15 % sa part de marché sur son secteur. Finalement, n'ayant pas suivi de formation afin d'améliorer certaines compétences d'organisation, il a été réprimandé et son salaire gelé ! Et tant qu'à faire, gelé pour un an, puisque dans cette entreprise l'entretien d'évaluation est annuel ! Les salariés comme Martial, qui sont déçus par la décision finale et surpris par les ratios utilisés, réalisent alors qu'ils ne savent pas ce qu'on attend d'eux. Ils ne peuvent que reprocher à leur manager de ne pas avoir été là pour les guider et les remettre dans le bon chemin lorsqu'ils ont involontairement dérapé en pensant bien faire. Baser les augmentations sur ce genre d'évaluation rendra les salariés insatisfaits et entraînera, comme avec Martial :

– leur démotivation ;

– leur recherche d'un nouvel emploi.

Les employeurs de choix, eux, mettent en place un système de management de la performance afin d'améliorer la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés et à suivre objectivement les résultats obtenus par ses salariés.

 © AFNOR Éditions

Les collaborateurs que vous cherchez à fidéliser ne doivent en aucun cas être déçus par leur système de notation. La première chose à faire pour éviter cela est de les impliquer dans toutes les étapes de sa mise en place. D'abord pour qu'ils comprennent clairement ce qui est attendu d'eux. Ensuite pour qu'ils contribuent par leurs idées et suggestions à la définition des éléments à mesurer et des pistes concrètes d'amélioration.

Identifier les objectifs à atteindre

Tout objectif de performance à atteindre et tout indicateur utilisé pour la mesurer doivent être mis en place de façon collégiale avec le salarié concerné. Le manager ne doit pas être le seul à fixer des objectifs indiscutables dont il évaluera les résultats sur sa seule perception.

L'aspect le plus difficile de la mise en place d'objectifs est non seulement de se mettre d'accord sur ceux-ci mais aussi d'identifier des critères mesurables et cohérents par rapport à l'activité. Ils se décomposent en objectifs quantitatifs et qualitatifs[15].

■ *Les objectifs quantitatifs*

□ *Les objectifs de production*

Ils s'expriment en quantités produites ou en chiffre d'affaires. Exemples : nombre de clients servis, d'unités produites, de retards (présence, commande, production), de réclamations client par période, etc.

□ *Les objectifs d'efficacité*

Ils caractérisent les résultats à atteindre en termes de qualité. Exemples : réduire les délais d'attente client, réduire les délais de réponse à une demande, réduire les délais d'intervention, diminuer le taux de réclamations de 6 à 4 % d'ici le mois prochain, etc.

□ *Les objectifs de coûts*

Ils caractérisent les coûts unitaires de la production, ou de prestation de service. Exemples : pourcentage de dépassement d'un budget ou pourcentage d'économie réalisé, etc.

---

15. Bernard Diridollou, *Manager son équipe au quotidien*, Éditions d'Organisation, 2000.

© AFNOR Éditions

■ ***Les objectifs qualitatifs***

□ *Les objectifs de développement de l'organisation*

Ils se rapportent aux méthodes, à l'organisation de l'activité et à l'évolution technique. Il s'agit d'améliorer l'efficience en utilisant au mieux les moyens mis à disposition. Exemples : mettre en place l'informatique embarquée, diminuer la phase d'apprentissage des nouveaux recrutés, créer de nouvelles procédures de fidélisation, etc.

□ *Les objectifs de développement de personnes*

Ils sont très importants dans le cadre de la fidélisation car ils se basent sur le principe du « j'apprends donc je reste ». Exemples : augmenter la capacité d'animation des personnes en situation d'encadrement, développer l'aptitude à découvrir de nouveaux talents et à les fidéliser, etc.

Pour utiliser des méthodes d'évaluation équitables qui ne se résument pas à des notes scolaires permettant de distinguer les bons des mauvais élèves, le manager devrait :

- déterminer des objectifs clairs, mesurables et définis dans le temps ;
- s'accorder avec le salarié sur la façon dont seront mesurés les résultats ;
- utiliser des outils de mesure objectifs et incontestables ;
- faire régulièrement le point avec ses collaborateurs et leur fournir un *feed-back* leur permettant de corriger leur travail ;
- aider ses collaborateurs à atteindre leurs objectifs ;
- encourager les salariés à dépasser leurs objectifs, en n'utilisant pas forcément le record de cette année comme objectif à atteindre l'année suivante.

Mesurer, évaluer et suivre les résultats

Pour assurer la compatibilité avec les pratiques de management basées sur l'amélioration continue, la phase de préparation des objectifs entre dans le cycle PDCA[16].

16. *Plan, Do, Check, Act* (en français : planification, mise en œuvre, vérification et action).

© AFNOR Éditions

■ *La planification des résultats à atteindre*

Le manager et son collaborateur travaillent donc ensemble pour établir les résultats attendus pendant le délai séparant deux entretiens d'évaluation. Il s'agit de prévoir, spécifier et définir les résultats que l'on souhaite obtenir et la façon dont on souhaite les obtenir. Ces résultats découlent naturellement de la mission et des objectifs que l'entreprise s'est fixés. Les deux parties doivent aboutir à un accord sur les résultats à atteindre et les méthodes utilisées pour en valider la réussite. Manager et collaborateurs devront également être prêts à réévaluer les résultats attendus ou les méthodes de mesure s'ils ont été mal dimensionnés (par exemple dans le cas d'une conjoncture qui devient brutalement favorable ou défavorable). Cette phase s'achève lorsque les résultats attendus ont été définis, que le manager et son collaborateur sont d'accord sur ceux-ci et que les méthodes de mesure de ces résultats ont été déterminées en fonction du niveau de compétence du collaborateur.

Dans cette phase, le rôle du manager est d'aider son collaborateur à comprendre le lien entre son emploi et les résultats de l'entreprise, et donc entre ses propres résultats et ceux de l'entreprise. La responsabilité du collaborateur est de poser toutes les questions qui lui permettront de mieux comprendre son rôle et de reformuler ce qu'il a compris pour que son manager puisse valider sa bonne compréhension. Il doit aussi réaliser qu'il est un élément important de la communauté que forme l'entreprise. Connaissant son emploi, il participe à la mise en place des résultats à mesurer et des méthodes à utiliser pour ce faire.

La formulation des résultats à atteindre ne permet pas toujours de juger de leur atteinte. Il est alors nécessaire de définir précisément des indicateurs de succès. Ces indicateurs sont basés sur des critères qui répondent à plusieurs exigences (dites « SMART ») :

- **S**pécifiques, simples et pertinents. Ils décrivent précisément le niveau de performance à atteindre.
- **M**esurables objectivement par un indicateur significatif sur lequel le manager et la personne évaluée se sont mis d'accord.
- **A**cceptés par tous et assignés à un responsable ou une équipe.

– **R**éalisables avec les moyens disponibles.
– **T**emporels, limités dans le temps. Le délai pour atteindre le résultat attendu devant être clairement défini, tout en pouvant évoluer selon les difficultés ou facilités rencontrées.

La détermination d'indicateurs est liée à la méthode d'évaluation. Pour obtenir une bonne évaluation de l'atteinte d'un objectif, il est recommandé de combiner plusieurs méthodes qui apportent plusieurs perspectives de la même situation.

■ ***La période d'évaluation***

Une fois que le manager et ses collaborateurs ont déterminé les résultats attendus, il s'agit de les atteindre. Durant la période où le salarié mettra tout en œuvre pour parvenir au résultat qu'il a participé à définir, son manager l'accompagnera et lui fournira son soutien. Il suivra la progression de son collaborateur et s'entretiendra avec lui, de façon formelle ou informelle, en lui assurant un *feed-back* régulier. De son côté, le collaborateur cherchera à obtenir les meilleurs résultats dans les meilleurs délais, en informant son responsable dès que c'est utile. Il prendra en compte les conseils et avis de son responsable de manière constructive et réfléchira à ses lacunes afin de pouvoir demander une formation adaptée.

■ ***L'entretien d'évaluation***

L'entretien d'évaluation est la clé de voûte de la relation entre le manager et ses collaborateurs. Il ne s'agit cependant pas d'en faire une « grand-messe annuelle ». C'est plutôt l'occasion de s'accorder sur les résultats atteints et d'introduire l'étape suivante du plan d'amélioration continue.

Cet entretien est un échange entre le manager et son collaborateur. Ni l'un ni l'autre ne seront surpris des résultats puisqu'ils se seront rencontrés régulièrement. Lors de ces entretiens plus ou moins formels, le salarié aura informé son manager de l'avancée de ses résultats et le manager indiqué les points forts et les points faibles de son activité en cours.

L'appréciation porte sur les résultats, bien sûr, mais aussi sur la compétence professionnelle, le respect des comportements attendus et des procédures, et enfin sur le potentiel. On y évoque également l'avenir, avec les objectifs à atteindre, à plus long terme le devenir

 © AFNOR Éditions

du collaborateur, ses perspectives de mobilité dans l'entreprise, son potentiel d'évolution vers de nouvelles responsabilités, ses éventuels besoins en formation.

Malgré son appellation « Entretien d'évaluation ou d'appréciation », il faut sortir de la relation scolaire dans laquelle le collaborateur prend la place de l'élève et le manager celui de professeur. Trop de chefs d'entreprise paternalistes sont encore persuadés qu'ils ont à jouer un rôle de parent envers leurs salariés et que donner de mauvais points fait partie de leur fonction.

La véritable fonction de cet entretien (qui doit être trimestriel et non annuel : comment, dans l'environnement actuel, peut-on se contenter de ne faire qu'un point carrière par an avec ses collaborateurs ?) est de devenir un moyen supplémentaire d'apporter son aide à ses collaborateurs en les guidant vers le chemin de la réussite professionnelle. De professeur, le manager ou le dirigeant doit devenir un *coach* ou un orientateur aidant ses collaborateurs à se situer professionnellement en réfléchissant sur leurs compétences et leurs souhaits de carrière. L'entretien devient bien plus constructif : il doit cesser d'être une sanction des erreurs commises par le passé pour devenir un moyen de les tourner vers l'avenir et un vecteur d'amélioration individuelle continue.

Tableau 11.1 Évaluation globale de la performance

Performance globale	1	2	3	4	Observation
Compétences					
Développement de compétences possédées					
Acquisition de nouvelles compétences					
Développement de sa polyvalence					
Objectifs					
Atteinte des objectifs qualitatifs					
Atteinte des objectifs quantitatifs					
Atteinte des objectifs comportementaux					

Résultats atteints

Résultats attendus

© AFNOR Éditions

Le tableau 11.1 utilisé en PME récapitule la performance globale du collaborateur en synthétisant les résultats qu'il a obtenus en termes de développement de son activité et de développement personnel par rapport aux résultats attendus (*cf.* annexe G). Si la rémunération est conditionnée par les résultats évalués, veillez à ne pas mélanger des notations trop différentes et à les pondérer (gagner des parts de marché, améliorer l'accueil client, se former en accueil téléphonique, etc.).

Le tableau 11.2 permet de traduire les chiffres obtenus dans le tableau récapitulatif de performance.

Tableau 11.2 Description des niveaux de performance

Niveau	Performance
1	Le salarié n'a atteint aucun résultat attendu. Si un objectif a été atteint, il l'a été grâce au soutien actif de son responsable. Le salarié n'a ni fait preuve de volonté d'amélioration ni pris d'initiatives. Salarié désimpliqué ou désengagé qui n'a peut-être pas sa place dans cet emploi ou dont les objectifs à atteindre ont été mal jaugés.
2	Le salarié a obtenu quelques bons résultats mais le manager a dû le soutenir activement. Sans l'engagement de son responsable, les résultats n'auraient pas été atteints. Salarié en phase d'apprentissage.
3	Le salarié a obtenu la plupart des résultats attendus. Il n'a pas besoin de *feed-backs* trop fréquents. Il est capable de prendre des initiatives de son propre chef lorsque le manager lui a montré le but à atteindre. Il a encore besoin de son manager pour résoudre les problèmes qu'il rencontre. Salarié motivé qui cherche à s'améliorer.
4	Le salarié a rempli l'ensemble de son contrat en obtenant tous les résultats attendus. Il est capable de se fixer ses propres objectifs et de résoudre de lui-même les problèmes qu'il rencontre ou de mettre en place des actions préventives pour les éviter.

■ *L'amélioration continue*

Suivre un processus d'amélioration continue, c'est agir pour corriger et améliorer le système de management en permanence. À l'issue de l'évaluation, de nouveaux résultats sont planifiés et attendus. Les méthodes de mesure de ces résultats sont déterminées en fonction des capacités du collaborateur et des progrès réalisés depuis le dernier entretien d'évaluation.

 © AFNOR Éditions

Le collaborateur devra, avec l'aide de son responsable, se concentrer sur les résultats qui demandent à être améliorés. Sur la base des lacunes que son manager ou lui-même a identifiées, un plan de formation adapté et personnalisé est mis en place. Les actions correctives (développement des compétences, travail en binôme, etc.) feront aussi l'objet d'un suivi du manager.

Aux entreprises qui mettent en place cette méthode de management de la performance, il est recommandé de commencer la première année par une évaluation sur quatre niveaux et d'affiner les notations dès la deuxième année en faisant évoluer l'évaluation sur sept niveaux. Pour les TPE ou PME qui n'ont pas les ressources en temps nécessaires à un tel système, elles doivent au moins :

- s'assurer que leurs salariés connaissent bien le rôle qu'ils ont à jouer et les résultats qu'ils doivent atteindre, en particulier par la mise à jour de la description de fonction ;
- s'assurer que les salariés savent que leur travail va être évalué et connaissent la méthode qui sera utilisée, les éléments qui seront mesurés ;
- réduire le nombre de résultats mesurables, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs ;
- fixer des délais concernant l'apprentissage d'une tâche ou l'acquisition d'une nouvelle compétence ;
- expliquer aux salariés que c'est leur travail qui sera évalué et non eux personnellement ;
- indiquer au salarié que cette évaluation est le moyen de s'améliorer avec l'aide de son manager.

Assurer un *feed-back* continu

Les salariés intelligents souhaitent savoir où ils vont – ce qui est le rôle des objectifs – et comment ils y arrivent – ce qui est le rôle du *feed-back* ou entretien de progrès. S'ils ne reçoivent qu'une feuille de route mais pas de boussole, ni de règle du jeu, si la ligne d'arrivée n'est pas définie et que personne n'est là pour les guider lorsqu'ils se perdent, il y a de fortes chances qu'ils renoncent à persévérer et se démobilisent. Partiellement, par des comportements de retrait (absentéisme, freinage, etc.) ou complètement, en allant voir ailleurs.

© AFNOR Éditions

Le *feed-back* consiste à fournir un retour sur le travail effectué et à en synthétiser les résultats avec le recul du manager afin de féliciter ou corriger, négocier de nouveaux objectifs si les premiers ont été atteints plus tôt que prévu ou mal adaptés. Peu importe que le *feed-back* soit à chaud ou à froid, lors d'un entretien formel ou informel, ce qui est important est que les entretiens soient ouverts, honnêtes, réguliers et constructifs.

Le *feed-back* permet :

- d'améliorer et de renforcer les capacités d'apprentissage des collaborateurs ;
- de les informer rapidement du résultat obtenu ;
- au salarié d'adapter son comportement en fonction des résultats obtenus ;
- de réagir en cas de problème ;
- de développer la motivation par la proximité et l'intérêt porté par le manager au travail de son équipe.

Le *feed-back* s'intercale entre chaque étape du management de la performance. La méthode de supervision est un facteur primordial lorsqu'on pose le problème de la satisfaction des employés et de leur fidélisation. La mise en place d'un système de suivi (pas de contrôle) utilisant de fréquents *feed-backs* leur permet de situer leur progrès en levant certaines suspicions. Le manager et le collaborateur doivent connaître leur rôle et le contenu de l'entretien de *feed-back*. Le salarié ne devant pas se contenter d'écouter sans intervenir et le manager de souligner les erreurs sans reconnaître les efforts (*cf.* tableau 11.3).

Tableau 11.3 Les pratiques de *feed-back*

Source : d'après Joseph-Luc Blondel, *Former et fidéliser un nouveau collaborateur*, INSEP Consulting, 2002

***Feed-back* efficace**	**À éviter**
Donner un *feed-back* rapide, dès que le résultat est connu.	On verra ça plus tard, de toute façon vous aurez votre entretien d'évaluation le mois prochain.
Décrire les faits de façon précise, éviter les généralités.	Globalement vous n'avez pas su comment faire, votre avancement va s'en ressentir !

© AFNOR Éditions

Tableau 11.3 Les pratiques de *feed-back* (suite)

***Feed-back* efficace**	**À éviter**
Le *feed-back* ne doit pas servir uniquement à souligner les erreurs mais aussi à encourager !	Vous avez tout faux et c'est la centième fois que je vous le répète !
Rester critique et donner son *feed-back* en privé. Rester constructif, sans dévaloriser.	À la cantonade : votre collègue vient de vous montrer ce qu'il ne faut pas faire !
Votre *feed-back* n'est pas parole d'évangile. Inviter vos collaborateurs à réagir et à prendre les décisions constructives qui s'imposent.	Je n'ai pas été nommé manager pour rien. Je sais ce que je dis, c'est comme cela. Et pas autrement !

Donner l'impulsion initiale avant de suivre les objectifs, être présent au bon moment pour identifier un problème, une faiblesse dans les compétences et apporter les corrections nécessaires ne sont pas des aptitudes que l'on acquiert du jour au lendemain uniquement parce que l'on devient cadre, chef d'équipe, de service ou d'entreprise. De nombreux écueils peuvent survenir.

– **La peur de la confrontation**. C'est humain d'être réticent face à une confrontation. Cette peur peut être aggravée par une personnalité introvertie.
– **La peur de blesser.** Là encore, difficile d'en vouloir à quelqu'un de ne pas souhaiter offenser autrui. Des formations permettent d'apprendre à annoncer un mauvais résultat à un collaborateur sans que celui-ci le prenne trop personnellement.
– **La confusion entre *feed-back* et entretien d'évaluation.** L'entretien de *feed-back* est un entretien plus ou moins informel qui renseigne préventivement le salarié sur son travail et son comportement pour l'aider à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés.
– **La peur de l'échec.** Jusqu'à ce que vous ayez de l'expérience ou reçu une formation, la peur d'échouer est le meilleur moyen de ne pas chercher à essayer.
– **Le manque de temps.** À la condition de ne pas se servir de cette raison comme excuse, il est compréhensible d'avoir trop de travail pour pouvoir prendre du temps et faire le point individuellement sur l'avancement des défis ou objectifs. Si vous ne trouvez pas le temps, les échecs vont se succéder, les collaborateurs se décourager, puis partir. Leur travail sera réparti sur les salariés restant et la boucle est bouclée : vous aurez encore moins de temps pour suivre vos collaborateurs.

© AFNOR Éditions

– **Le doute sur l'utilité de cet entretien**. Donner un retour sur le travail accompli ne fait pas partie de toutes les cultures d'entreprise et n'est pas encouragé partout. Pourtant, cette pratique ne doit pas être réservée aux grandes entreprises : elles ne sont pas les seules à redouter le *turnover* indésirable.
– **N'avoir jamais reçu de *feed-back*.** Si vous avez évolué dans une entreprise telle que nous l'avons décrite au point précédent, vous n'avez aucun modèle à appliquer et, à moins d'une formation adaptée, vous aurez sans doute peur de blesser, de la confrontation et de l'échec en même temps.

Afin de suivre au plus près la progression de chacun et de maintenir l'engagement de votre équipe, prenez l'habitude d'organiser des discussions de progrès tournées vers l'objectif à atteindre et n'attendez pas l'entretien d'évaluation annuel ou semestriel qui conclura sur l'atteinte ou non des objectifs. L'objectif doit être clair dans l'esprit de vos collaborateurs : l'entretien de *feed-back* consiste à aider et accompagner, pas à punir ou à souligner une erreur. Il doit être honnête et présenter constructivement les forces et faiblesses en se fondant à chaque fois sur des exemples concrets, qui constitueront la base d'une discussion franche et ouverte entre le manager et son collaborateur. Quand vos collaborateurs ont fait des efforts particuliers, atteint leurs objectifs, etc. il faut leur dire ce qui a été bien fait, ce que vous pensez de leur travail et de leur comportement. Quand ils sont en train de dévier de la trajectoire prévue, il ne s'agit pas d'appuyer sur le bouton rouge, mais de leur expliquer ce que vous attendez et ce que vous percevez de la situation actuelle avant de réfléchir avec eux sur des méthodes correctives pour rétablir la situation. Si les collaborateurs attendent de leur manager qu'il évalue ce qu'ils font, ils souhaitent aussi être reconnus pour ce qu'ils sont.

Il peut y avoir plusieurs raisons pour expliquer que les objectifs fixés n'ont pas été atteints ou les défis donnés non relevés. On peut reprocher le manque d'entrain des salariés à s'approprier le challenge ou leur manque de fierté après avoir réussi une tâche qui était pourtant difficile à accomplir. On peut aussi leur reprocher de n'avoir pas su saisir la chance qui leur était offerte, de s'être laissés submerger par leur travail, de ne pas avoir su prendre le recul suffisant pour corriger leurs actions au moment opportun ou encore de n'avoir pas su distinguer l'important de l'urgent en

© AFNOR Éditions

perdant leur temps en travaux inutiles. En fait, lorsqu'il ne leur restera plus qu'à remettre en cause leur avenir professionnel ou à démissionner, il n'y aura plus rien à leur reprocher !

Pourtant qui est responsable ? Qui n'a pas su mobiliser ses collaborateurs et leur donner la fierté de progresser ? Le manager. Qui n'a pas su adapter les objectifs à atteindre selon les capacités de chacun ? Le manager. Qui n'a pas non plus su se rendre compte que le chemin qui devait les mener au succès a bifurqué vers l'échec, qui n'a pas su assister ses collaborateurs lorsqu'ils en avaient le plus besoin et les féliciter au bon moment ? Par contre, qui a su laisser ses collaborateurs se décourager et commencer à chercher un autre emploi qui leur demanderait moins de stress ? Le manager, le manager, encore et toujours le manager !

Les salariés de talent que vous souhaitez garder attendent de la part de leur manager qu'il leur montre la direction à suivre et l'endroit à atteindre. Mais si les collaborateurs ont des attentes à l'égard de leur manager, ils ne peuvent évidemment pas se permettre d'être passifs.

Tableau 11.4 Rôles du manager et du collaborateur

Le rôle attendu du manager
– décrire les comportements et objectifs attendus ; – suivre le comportement de ses collaborateurs ; – s'entretenir avec les membres de son équipe pour suivre le développement de leurs compétences ; – se concentrer sur les compétences à mettre en œuvre et sur les moyens d'atteindre les objectifs, pas sur la personne ; – donner un retour immédiat en cas de succès rapide ou d'erreur grave.
Le rôle attendu du collaborateur
– démontrer qu'il a compris ce qui est attendu de lui ; – adopter le comportement attendu ; – écouter son manager sans prendre ses remarques personnellement mais en les considérant comme un moyen privilégié de progresser ; – prendre en compte les remarques pour améliorer son travail et son comportement.

Soutenir les salariés signifie être présent pour les aider à réussir dans leur emploi jour après jour, mais aussi dans la réalisation de nouveaux défis et dans le développement de leur propre potentiel.

11.2 Lancer des défis à relever

Fidéliser consiste à créer un lien d'attachement entre certains salariés sélectionnés et leur entreprise, en leur permettant d'améliorer continuellement leurs performances et leurs compétences.

L'une des raisons pour lesquelles un salarié souhaite quitter son emploi est qu'il n'en a plus rien à apprendre, qu'il manque de défis à relever et qu'il y a perdu tout intérêt. La routine s'est installée peu à peu et laisse le salarié devant un choix : partir pour un emploi qui lui demandera de relever des challenges ou se laisser gagner par la douce torpeur d'un emploi du temps parfaitement maîtrisé.

Quels salariés souhaiteriez-vous garder dans votre équipe, dans votre entreprise ? Ceux qui se laissent guider par le train-train quotidien, font le strict minimum et vont aux formations parce qu'elles sont obligatoires, ou bien ceux qui demandent à relever des défis, à tester leurs capacités à résoudre des problèmes et à suivre des formations pour développer leurs compétences ? Les salariés de talent souhaitent prouver leur valeur et attendent d'acquérir des compétences gagnées sur le terrain et non pas de se reposer sur celles qu'ils ont acquises sur les bancs de l'école. Ils considèrent que plus ils auront de défis à relever, plus ils feront leurs preuves rapidement et gagneront en responsabilités. Ce gain de responsabilité pouvant être interprété comme un renforcement de l'employabilité, donc comme un vaccin contre la précarité, qui rendrait un salarié moins fragile face au chômage.

Lancer un défi pour fidéliser ses collaborateurs de talent ? Plus facile à dire qu'à faire : il ne s'agit pas de quelque chose d'inné que tous les managers savent faire. En tant que manager, vous devez sans doute être avide de rencontrer ces collaborateurs à la recherche de défis personnels à relever. Mais avez-vous déjà défini un défi à relever par votre équipe, aux niveaux collectif et individuel ? Ou bien pensez-vous que les objectifs assignés d'une année sur l'autre suffisent à galvaniser les bonnes volontés dans la recherche du dépassement de soi ?

Si les objectifs sont souvent quantitatifs, ils sont avant tout utilisés comme moyens de mesure de la performance dans le temps lors de la notation individuelle pour tenter de légitimer les augmentations

© AFNOR Éditions

(ou gels) de salaire. Le défi diffère de l'objectif dans la mesure où il est de nature plus qualitative, son amplitude pouvant être de très courte durée (semaine) ou de très longue durée (il peut s'agir pour un salarié d'atteindre son emploi idéal). Le défi n'est pas une source de d'évaluation mais de progression (*cf*. figure 11.1). Un défi personnel peut s'exprimer à travers la créativité, la variété des tâches, le fait de se fixer des buts difficiles, d'utiliser ses propres aptitudes ou de développer de nouvelles compétences. Il peut être de « devenir autonome sur une compétence d'ici la semaine prochaine » ou « d'arrêter de travailler à 40 ans ».

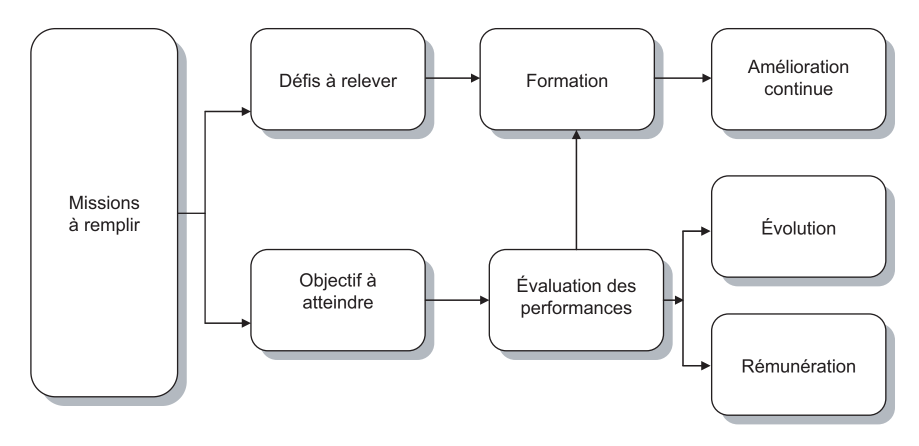


Figure 11.1 Objectifs à atteindre et défis à relever

Les individus éprouvent souvent d'autant plus de satisfaction que leur travail les implique personnellement. Avoir un défi à relever donne un enjeu supplémentaire à la bonne réalisation de son travail, renouvelle l'intérêt de l'emploi et engage davantage les salariés vis-à-vis de leur entreprise. *A contrario*, la démobilisation d'un salarié dans son travail peut s'expliquer par l'ennui que provoque une absence totale d'enjeu personnel ou collectif. Confier des défis adaptés à son équipe permet par exemple de répondre aux attentes des jeunes diplômés qui demandent beaucoup de leur entreprise, et tout de suite. Le défi posé au manager sera de savoir adapter les défis en fonction des objectifs et des attentes des personnes.

Lancer des défis pour renouveler l'intérêt de l'emploi concerne autant les nouveaux embauchés que les salariés présents depuis plus longtemps dans l'entreprise. Afin de ne pas échouer et de ne

© AFNOR Éditions

pas voir vos collaborateurs vous quitter car ils s'ennuient dans leur emploi, il est nécessaire de veiller aux éléments suivants :

- bien comprendre et faire comprendre que les défis se différencient des objectifs. Les objectifs permettent l'évaluation alors que les défis permettent la progression et le développement des compétences ;
- pour cette même raison, ne pas hésiter à lancer des défis qui ne correspondent pas à l'emploi occupé par votre collaborateur, mais à l'emploi qu'il va bientôt occuper ;
- tout comme pour les objectifs, prendre garde que les défis soient adaptés aux besoins, à l'âge, à l'expérience et à l'ancienneté de vos collaborateurs ;
- sur la base d'un entretien avec le salarié concerné, déterminer avec lui sur quelle compétence ou talent il souhaite se voir testé. En lui donnant quelques idées, aidez-le à trouver par lui-même son challenge ;
- diviser les défis en plusieurs résultats spécifiques, réalisables et assignables. Le défi peut être trop important pour une seule personne et concerner toute une équipe. Ce n'est pas la taille, mais la bonne correspondance avec les intérêts de chacun qui importe ;
- indiquer les points de passage obligés par lesquels le collaborateur doit passer dans la poursuite de son défi afin de le guider ou de le recadrer en cas d'écart ;
- relier tant que possible le défi à un problème technique irrésolu ou à un problème avec un client qui est encore en suspens ;
- si le défi a été relevé rapidement et efficacement alors qu'il était correctement formaté et que le salarié a prouvé son engagement et son implication, voir s'il est possible d'en faire mention dans l'entretien d'évaluation. En tant que manager, ne pas oublier de soutenir votre collaborateur dans l'atteinte des résultats confiés, par vos conseils, par un *feed-back* suivi ou des formations adaptées ;
- réfléchir sur les possibilités de récompense en cas de réussite sur un challenge important ou particulièrement difficile à relever (remerciement, jour de congé, formation personnelle, etc.).

© AFNOR Éditions

Encore une fois, il faut être un minimum imaginatif pour lancer un défi : il ne s'agit pas obligatoirement de gains de parts de marché, de hausse des résultats commerciaux, de taux de rebut minimum ou de niveaux de satisfaction client, qui sont autant d'objectifs – et non pas de défis à relever. Il s'agit donc d'être inventif et d'éviter les situations suivantes :

- lancer un défi trop dur à relever et qui provoque l'effet contraire au résultat escompté : le découragement ;
- se confronter à une équipe peu motivée pour en faire plus que d'habitude ;
- se heurter à tant de travail en retard qu'en venir à bout constitue déjà un défi en soi. Il est donc difficile d'initier un quelconque nouveau challenge ;
- avoir affaire à une équipe avec insuffisamment d'ancienneté.

Il peut s'agir de faire participer toute l'entreprise au lancement d'une marque qui sera la plus connue dans son domaine d'ici trois ans, de recruter les meilleurs salariés et de les rendre efficaces et productifs le plus rapidement possible, d'initier un programme de fidélisation ou de rotation horizontale du personnel (du service comptable au service commercial, par exemple), ou encore de mettre en place une démarche compétence (défis collectifs).

Un défi à relever pour un manager pourrait être de trouver les meilleurs collaborateurs possibles et de les fidéliser le mieux possible. Ce qui, en termes d'objectifs, se traduirait par le recrutement de trois collaborateurs et par un taux de *turnover* de 8 % sur l'année.

Autre exemple : si l'un de vos meilleurs collaborateurs, occupant un emploi dans lequel il excelle depuis plusieurs années, fait la demande de changer d'emploi, ne lui répondez pas que l'entreprise a besoin de lui là où il est. Cette réponse est le meilleur moyen de le faire partir. Même si son changement de poste peut perturber le service quelques semaines, écoutez-le. Votre challenge sera d'identifier l'emploi qu'il pourra occuper et la personne qui pourra le remplacer. Son challenge sera de former son remplaçant en le rendant aussi performant que lui.

© AFNOR Éditions

Ci-dessous, vous trouverez quelques conseils pour vous assurer que votre *turnover* ne comprend pas de collaborateur qui vous quitte parce qu'il s'ennuie dans son emploi :

- veillez tout particulièrement à donner des défis adaptés à chacun. Un challenge se donne individuellement et ce, même si votre équipe compte 50 personnes. Demandez sur quel talent ou compétence la personne doit être défiée et quel type de challenge elle voudrait se voir confier. Gardez à l'esprit qu'il y a autant de collaborateurs que de besoins. Ces besoins dépendent de leur professionnalisme, de leurs résultats, de leur personnalité, de leur ancienneté, etc ;
- au besoin, divisez un challenge en plusieurs parties : s'il est trop important pour une seule personne, il pourrait enrichir le travail de plusieurs collègues ;
- si vous ne trouvez pas de challenge, réfléchissez aux relations clients. Peut-être existe-t-il un problème à résoudre avec un client, ou un besoin non satisfait à traiter ;
- ajoutez dans l'entretien annuel d'évaluation une ligne décrivant le défi à relever et notez les résultats attendus ;
- assurez-vous que toutes les personnes ayant un challenge disposent des moyens en termes de formation, temps et compétence nécessaires.

11.3 Développer les potentiels

La compétence (ou le talent) « potentielle » devient une compétence « acquise » ou un talent « reconnu » après son actualisation ou sa démonstration par une performance. Dans le langage courant, une personne dite « à potentiel » est capable de prendre rapidement des responsabilités et est susceptible de relever des défis avec succès. Le potentiel se différencie du talent, dans le sens où ce dernier représente la réussite dans l'exécution d'une tâche ou l'exercice d'une profession dans la durée et peut être l'objet d'une évaluation directe. Le potentiel, quant à lui, se fonde sur les possibilités futures de réussite. Développer le savoir et les compétences d'un salarié, c'est anticiper son évolution et l'aider à se révéler, en tenant compte de son âge, de sa situation familiale et de celle de l'entreprise.

 © AFNOR Éditions

Dans une optique de fidélisation, satisfaction professionnelle et développement des compétences doivent être conciliés. Ce qui revient par exemple à former les salariés à internet alors qu'ils utilisent le courrier et ne voient pas pourquoi les choses devraient changer ! Une contradiction entre satisfaction et développement doit n'être qu'apparente[17] et présenter un bien-fondé pour le salarié et l'entreprise : un manager qui prend en compte, non pas ce que souhaite le salarié, mais ce qui est juste pour assurer la pérennité de l'entreprise, ne doit pas s'affranchir de l'effort de pédagogie qui lui permettra de gagner l'adhésion du salarié. Dans le cas contraire, l'engagement du salarié sera compromis.

Si vous avez veillé à recruter des candidats avides de s'impliquer dans leur entreprise et de progresser, ils auront un fort désir de développer leurs connaissances et leurs compétences. Ils attendront de leur entreprise qu'elle leur fournisse un environnement d'amélioration continue de leurs capacités et qu'elle leur permette de transformer leur potentiel en expérience. En tant qu'employeur, votre rôle est de les assister dans leur développement et leur progression, personnelle et professionnelle.

Tous les managers doivent faciliter et encourager leurs équipiers dans cette voie et ne pas les bloquer par peur de les voir prendre leur place ou changer de service. Les compétences doivent se développer sur une base individuelle, puisque chaque potentiel, attente, caractère, etc. est différent. D'autant que vos collaborateurs souhaiteront être reconnus individuellement, écoutés individuellement… Bref, nous arrivons à l'entreprise à la carte !

Tous les salariés de talent (et pas uniquement les managers ou les hauts potentiels promis à une carrière professionnelle exceptionnelle) doivent avoir des opportunités de développement de compétences et de carrière. Chaque personne de talent doit être valorisée et ne pas sentir qu'elle est une ressource que l'on peut exploiter, mais un capital sur lequel investir. Le lien de confiance, et donc d'attachement, en dépend. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'il faut forcer ses salariés à évoluer s'ils ne se sentent pas encore prêts ou si, tout simplement, ils ne souhaitent pas changer d'emploi.

17. *L'Implication au travail*, coordonné par Jean-Pierre Neveu et Maurice Thévenet, Vuibert, 2002.

Si l'emploi demande peu de compétences à mettre en œuvre et offre peu d'opportunités de formation, il reste possible de déterminer les compétences dont la personne aura besoin pour atteindre la prochaine étape de sa carrière.

Au vu de la demande toujours croissante en plans de formation ou en validation des acquis de la part des salariés, il est clair qu'ils ont parfaitement compris que leur avenir dépend de leur capacité à acquérir et à mettre en pratique de nouvelles compétences. Mais dans un environnement concurrentiel, il n'existe plus de connaissance éternelle, tout salarié est en apprentissage constant. Cet apprentissage même qui lui permet de rester employable en cas de défection de son employeur actuel. Afin de fidéliser, l'entreprise recrutera des salariés conscients que leurs connaissances et leurs compétences seront vite périmées et qu'ils devront passer un temps significatif en formation, *coaching*, etc. pour ne pas devenir « obsolètes ». Exemple concret : lors du passage aux 35 heures, prévoyez dans l'accord d'entreprise que les salariés prendront sur leur temps de congé supplémentaire le temps de formation afin d'équilibrer le coût supporté par l'entreprise et le temps dépensé par le salarié.

À la recherche de l'emploi idéal

Lors des discussions concernant leur évolution de carrière, le manager doit être au fait des attentes de ses collaborateurs, de leur satisfaction ou de leur frustration, de leurs rêves en termes de fonction ou de responsabilités idéales. L'un des objectifs de l'entretien d'évaluation est de déterminer avec vos collaborateurs l'emploi qu'ils aimeraient idéalement occuper et, à partir de cette vision personnelle, de tracer le chemin de carrière qui permettra de transformer cet idéal en réalité.

Si vos collaborateurs ne connaissent pas leur emploi idéal, effectuez un bilan de compétence professionnel basé sur le référentiel de compétence. Concentrez-vous sur les évolutions accomplies et la façon dont elles peuvent être maintenues.

Le manager, assisté par le service des ressources humaines, doit évaluer différents scénarios d'évolution de l'entreprise qui, selon certains choix stratégiques, peuvent créer de nouvelles possibilités. S'il n'y a vraiment aucun moyen de mobilité vers le poste convoité,

© AFNOR Éditions

faites la liste des attentes auxquelles l'entreprise ou le manager n'a pas répondu et vérifiez que ces attentes sont réalistes. Déterminez ainsi comment son poste actuel peut apporter encore plus de satisfaction à votre collaborateur ou davantage correspondre à ses attentes. N'hésitez pas à solliciter d'autres salariés occupant le même poste et à les réunir pour réfléchir aux améliorations possibles. Si vous ne pensez pas que votre équipier pourra atteindre le poste qu'il recherche, définissez avec lui un moyen d'y parvenir (accompagnement, formation, expérience supplémentaire, etc.) ou des scénarios alternatifs à son premier choix.

Ne jouez pas le jeu de « l'ancien contrat », basé sur les barreaux d'une échelle à gravir les uns après les autres. L'organisation n'est plus une seule haute échelle sur laquelle il s'agit de grimper : il est aussi possible de changer d'échelle. Peut-être pouvez-vous envisager un changement radical d'activité sur la base d'un congé individuel de formation ou d'une évolution externe ? La phase suivante est de définir, avec l'assistance de son manager ou du service des ressources humaines, l'emploi idéal qu'il aimerait occuper, que cet emploi existe dans l'entreprise ou non. Ceci détermine la situation à atteindre (*cf.* figure 11.2).

Le plan de carrière ou chemin de carrière consiste à relier ces deux points en utilisant l'ensemble des outils disponibles (formation, *coaching*, tutorat, etc.). En assurant une gestion prévisionnelle des emplois de l'entreprise, on pourra définir si l'emploi idéal pourra être occupé dans l'entreprise (évolution interne) ou non (évolution externe).

© AFNOR Éditions

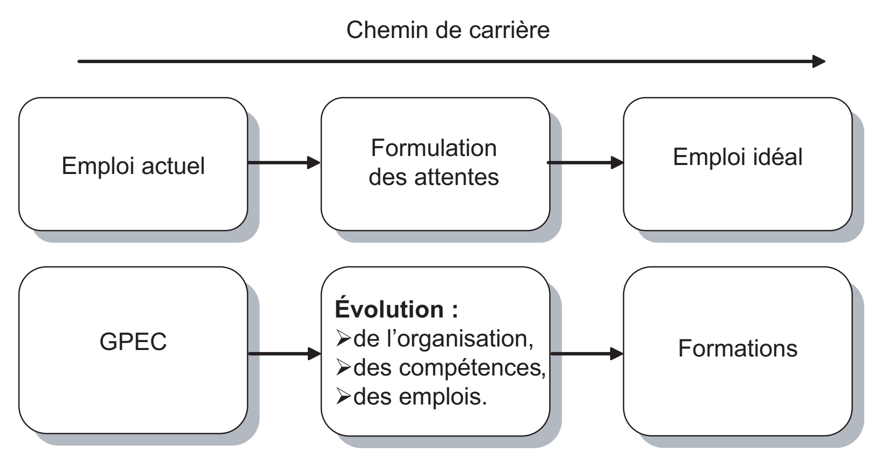


Figure 11.2 La carrière, de l'emploi actuel à l'emploi idéal

Concrètement, demandez à chaque salarié quel serait son emploi idéal. Incluez-y les tâches, les opportunités attendues et les compétences qu'il souhaite développer sur deux ans. Donnez-lui des exemples au préalable pour qu'il puisse y réfléchir à tête reposée. Lors d'un entretien individuel, approfondissez son choix et mettez-le en perspective afin qu'il puisse prendre conscience des améliorations à entreprendre dans son emploi actuel. Étudiez avec lui les possibilités que peut lui offrir l'entreprise. Développez un plan d'une page avec des points de passage afin qu'il voie clairement ce qui doit être fait pour le rapprocher de son emploi idéal. Revoyez régulièrement ce chemin de carrière et apportez les adaptations nécessaires, le cas échéant.

Exemples de questions à poser :

– Quel serait aujourd'hui votre emploi idéal ?
– Depuis combien de temps souhaitez-vous occuper cet emploi ?
– Décrivez les activités que vous pensez exercer dans cet emploi.
– Quelles sont les similitudes et les différences entre cet emploi et votre emploi actuel ?
– Quelles connaissances et compétences avez-vous besoin de développer pour tenir cet emploi idéal ?

© AFNOR Éditions

Afin de créer le lien de confiance, le manager doit prouver à ses collaborateurs qu'il prend en compte leurs attentes et leur évolution professionnelle même si, à terme, cela signifie que l'organisation deviendra trop étroite en termes de possibilités d'évolution. Mieux vaut un salarié épanoui et productif ailleurs que désengagé et désimpliqué dans votre entreprise.

Vous devez donc être prêt à accepter la mobilité d'un collaborateur, même s'il est important pour votre service. Une personne consciente de sa valeur ne restera pas au même poste parce que son manager lui refuse une promotion ou une formation sous prétexte qu'elle est efficace dans son poste. C'est au manager d'avoir une vue prospective de l'évolution des besoins de chacun selon leur progression individuelle.

Avant d'envoyer quelqu'un en formation, vérifiez que les compétences qu'il va acquérir via cette formation correspondent bien à ses attentes et aux besoins de l'entreprise. Vérifiez aussi, autant que possible, que le salarié concerné ne va pas profiter de cette formation financée par son entreprise pour aller la valoriser ailleurs !

Tableau 11.5 Rôle et responsabilité du salarié de talent, de l'entreprise et du manager

Rôle et responsabilité du salarié de talent
– Faire de la recherche de la performance l'objectif numéro un. – Aider son responsable à connaître ses aspirations professionnelles. – Évaluer ses propres capacités et demander à son manager de fréquents *feed-back* sur ses résultats et compétences. – Rechercher continuellement à s'améliorer par la formation et les capacités d'apprentissage de l'emploi. – Découvrir les besoins cachés de l'entreprise, besoins qui correspondent à son talent et qui peuvent se transformer en une opportunité d'évolution. – Comprendre que toutes les évolutions ne se font pas forcément en termes de responsabilité ou de taille d'équipe à encadrer. – Identifier les emplois bientôt disponibles ou à créer dans l'entreprise, déterminer comment atteindre son objectif de carrière en rassemblant des informations sur les filières de formation. – Comprendre quels sont les facteurs de succès des emplois de l'entreprise en général et de son emploi en particulier.

Tableau 11.5 Rôle et responsabilité du salarié de talent, de l'entreprise et du manager (suite)

Rôle et responsabilité de l'entreprise
– Mettre en place une stratégie de développement des compétences. – Fournir les formations nécessaires aux managers pour améliorer leurs capacités à fidéliser, coacher et développer les compétences de leur équipe. – Reconnaître, récompenser et promouvoir les managers qui excellent à aider leurs collaborateurs à progresser. – Faire connaître les besoins futurs en recrutement pour aider les salariés à réfléchir sur leur chemin de carrière. – Faire appel autant que possible à la promotion interne.
Rôle et responsabilité du manager
– Identifier ce qui peut être fait en anticipant les besoins futurs en termes de postes à pourvoir, d'emplois à créer ou d'objectifs à atteindre. – Évaluer les forces et faiblesses de ses collaborateurs en tant qu'équipe ainsi que les centres d'intérêt et les exigences individuelles. – Accompagner son équipe et communiquer régulièrement avec elle pour maintenir aussi étroit que possible l'attachement des salariés à leur entreprise. – Assister ses collaborateurs dans l'identification de leur plan de développement personnel en fonction de leurs centres d'intérêt.

Gestion des carrières

La gestion de carrière est la mise en place par le manager et/ou le service ressources humaines d'un plan d'évolution professionnel adapté aux attentes et au fonctionnement des collaborateurs. Le plan de carrière est le fil conducteur de l'évolution des compétences et de la recherche des fonctions les plus appropriées au sein de l'entreprise.

Depuis la fin de l'emploi à vie et le début de la précarité de l'emploi, l'un des articles du nouveau contrat qui lie employés et employeurs stipule que la gestion de carrière revient désormais au premier concerné : le salarié. C'est à lui de prendre en charge la création de sa « marque moi[18] » et de devenir son propre service commercial, marketing ou recherche et développement. L'employeur de choix qui souhaite fidéliser ses salariés devra pourtant prendre sur lui cette partie du contrat afin de garantir le maintien de l'employabilité de son personnel dans le temps.

18. Tom Peters, *The Brand You*, Knopf, 1999.

© AFNOR Éditions

Les phases de carrière

La situation professionnelle du salarié influe sur ses attentes et les réponses que le manager doit apporter afin de le satisfaire et de le fidéliser. Suivant l'étape professionnelle dans laquelle se trouve un collaborateur, la réponse sera différente et peut être anticipée.

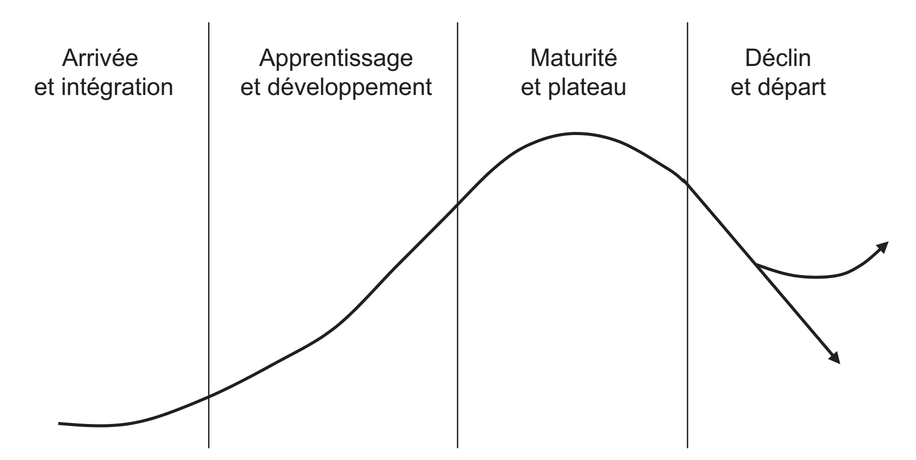


Figure 11.3 Les phases de carrière

- *Arrivée et intégration*
  - **Exploration.** Le salarié découvre ses valeurs, ses centres d'intérêt et ses capacités. C'est sur la base de cette connaissance qu'il commence à définir des choix alternatifs de carrière et à bâtir ses premières attentes. Il essaie plusieurs emplois et plusieurs entreprises jusqu'à ce qu'il trouve l'emploi et l'environnement professionnel qui lui correspondent le mieux. Sans communication adaptée, ce type de salarié risque d'être d'autant plus difficile à fidéliser qu'il manque de points de comparaison entre vos pratiques d'employeur de référence et celles d'employeurs classiques.
  - **Découverte.** Le salarié s'implique dans l'emploi qu'il trouve le plus confortable, qui correspond le plus au talent qu'il se découvre et dans une entreprise qui lui convient. Il commence à se familiariser avec le monde professionnel. Le manager devra reconnaître ses efforts et sa bonne volonté, l'aider à gagner en responsabilités et définir le premier plan de carrière et de formation.

- ***Apprentissage et développement de carrière***
  - **Croissance**. Le salarié obtient des promotions et évolue dans l'entreprise. Il devient une « personne clé » et est potentiellement capable de prendre d'autres emplois à plus grandes responsabilités. C'est le moment pour le manager de déléguer et de renforcer son autonomie.
  - **Devenir parent.** Ceux qui deviennent parents essaient d'équilibrer travail et vie familiale. Leur niveau de satisfaction évolue selon la capacité de leur entreprise à répondre à leur nouveau statut et à leurs nouveaux besoins.
- ***Maturité et plateau***
  - **Maturité.** Le salarié a une réputation de « pilier ». Il participe significativement aux résultats et devient une valeur sûre de l'entreprise. Sa motivation doit être renouvelée par de nouveaux défis à relever.
  - **Plateau de carrière.** Le salarié atteint son emploi idéal ou son seuil d'incompétence (principe de Peter[19]). La productivité peut rester élevée mais on peut assister à une baisse de l'esprit d'initiative et de la motivation. Afin de recréer une phase de découverte et de garder le salarié dans l'entreprise, peut-être est-il possible de lui confier un poste transversal.
- ***Déclin et départ***
  - **Détachement.** Le salarié réévalue ses priorités. S'il a la perception que son entreprise n'utilise pas ses compétences à leur juste valeur, il cherchera un meilleur emploi, une meilleure situation ou une meilleure entreprise. Si ce collaborateur a encore sa place dans l'entreprise, le manager doit lui lancer de nouveaux défis à relever et le soutenir dans la réalisation de projets personnels. Dans un système optimal de management par la fidélisation, le plan de carrière préalablement déterminé par le manager avec le salarié et des enquêtes de satisfaction régulières doivent éviter cette phase de démobilisation. En devançant le découragement du salarié et en lui proposant, de façon déjà définie avec lui, un nouveau stade de développement (compétences, défis à relever, responsabilités, etc.).

---

19. Laurence J. Peter et Raymond Hull, *Le Principe de Peter*, Livre de Poche, 1998.

© AFNOR Éditions

– **Départ.** Que le salarié soit proche de la retraite ou qu'il ne puisse plus progresser dans sa structure actuelle, le manager doit à tout prix assurer la transmission du savoir vers la personne qui remplacera le salarié au moment où il quittera l'entreprise.

■ ***Le plafonnement de carrière***

L'employeur de référence maîtrise la progression de carrière de ses collaborateurs de leur arrivée à leur départ. Il tente de prévoir le plus tôt possible le plafond de carrière de ses salariés.

– **Le plafond structurel** : l'organisation ne peut pas offrir d'emploi à tous les salariés durant toute leur carrière. Le plafond structurel marque la fin des perspectives de mobilité, à la fois verticale et transversale.

– **Le plafond de contenu** : le salarié connaît parfaitement son travail, il en a fait le tour et n'en a plus rien à apprendre. Il est légitime qu'il souhaite changer d'emploi ou voir celui-ci enrichi de nouvelles responsabilités.

– **Le plafonnement salarial** : le salarié a atteint le niveau de responsabilité maximum ou a le sentiment que son salaire n'augmentera plus.

Lorsque le salarié est parvenu au terme de sa trajectoire dans son entreprise, l'employeur de choix, comme tout employeur, ne peut pas le retenir s'il sait qu'il a atteint son but dans cette organisation. L'employeur de choix aura creusé toutes les pistes d'évolution possible avant de laisser partir de bon cœur son collaborateur de talent. En déterminant avec le salarié quel emploi idéal il souhaite atteindre, le manager connaissait alors la possibilité d'atteindre ou non cette fonction dans l'entreprise. De plus, le salarié désirant partir sera accompagné vers le départ par un processus d'*outplacement* selon la règle d'or qui veut que jamais un salarié ne quitte fâché un employeur de choix.

Gestion des compétences

Fidéliser, ce n'est pas seulement chercher à garder un salarié parce que son profil correspond à la demande ou au projet du moment. Instaurer une relation d'attachement demande de se tourner vers l'avenir pour identifier les compétences présentes actuellement, celles qui manqueront bientôt, suite, par exemple, à des départs à

la retraite, ou celles qui ne sont pas demandées aujourd'hui mais qui le seront à terme. Ce travail d'identification permet de prévoir quelles seront les compétences à remplacer et celles à acquérir.

Les compétences se construisent sur la base des aptitudes, connaissances, intérêts, etc. grâce à l'expérience. Fournir une semaine de formation par an n'est suffisant ni en termes de développement de l'expérience, ni en termes de reconnaissance professionnelle. Le rôle du manager, hormis celui d'identifier qui doit être formé dans quel domaine en fonction des besoins du service et des attentes du salarié, est d'être le partenaire du formateur. Il s'assure que les formations sont comprises, acquises et mises en œuvre. Les entreprises considérant de moins en moins que l'acquisition d'une compétence est automatique à la suite d'une formation, des indicateurs de suivi des formations sont mis en place afin de valider leur efficacité.

Si les compétences doivent être développées individuellement, elles doivent être gérées collectivement. Un salarié formé dans un domaine précis risque d'être enfermé dans un emploi s'il est le seul à disposer d'une compétence particulière et que personne n'est formé pour le remplacer.

■ ***Offrir une large gamme d'opportunités***

La formation et le *coaching* sont des composantes importantes du développement des compétences, mais il existe aussi d'autres possibilités à considérer. Les opportunités de devenir formateur interne, d'être impliqué dans les décisions, de participer à la création des procédures, de faire partie d'un comité de travail ou d'équipes projet contribuent au développement des connaissances des salariés, tout en renforçant les capacités de management de l'entreprise.

■ ***Suivre les compétences à la carte***

La mise en place d'un livret individuel d'évolution des compétences peut être utilisée. À l'image de celui utilisé en auto-école, il précise les tâches effectuées, les compétences professionnelles requises et mises en œuvre (avec le niveau atteint), les savoir-faire acquis à cette occasion, le comportement observé et l'évolution possible.

© AFNOR Éditions

■ ***Les managers d'abord***

Afin que les managers soient les premiers à bénéficier des pratiques de fidélisation et puissent les utiliser ensuite avec leurs collaborateurs, le plan de formation doit s'adresser en priorité – mais pas exclusivement – à cette population, en commençant par les aider à prendre conscience de leur importance en tant que dirigeants d'équipes. Par expérience, on estime que la formation nécessaire pour passer du management au management de la fidélisation représente entre 100 à 150 heures par an, avec un maximum de 30 % en classe et de 15 % en *e-learning*. Toutes les heures restantes doivent être réalisées sur le terrain avec un *coach* (accompagnateur externe) ou un mentor (parrain interne). L'efficacité des formations ne dépend ni du nombre d'heures, ni des sommes investies : seule une définition personnalisée du plan de formation garantira l'efficacité du programme. Chaque poste de manager doit être analysé ; chaque potentiel de développement, identifié ; chaque compétence à acquérir, intégrée au plan de développement.

Maintien de l'employabilité

L'emploi ne pouvant plus être garanti à vie, l'employabilité définit l'ensemble des préalables (compétence, expérience, connaissances, etc.) qu'une personne doit avoir pour conserver ou pour trouver un emploi, un peu comme une nouvelle forme d'assurance chômage.

Non seulement personne ne peut plus fonder 40 ans de carrière (et plus) sur une compétence acquise lors de la formation initiale, mais de plus, la concurrence ne concerne plus seulement les entreprises. Depuis les années 70, chaque candidat, chaque salarié, chaque manager, est en concurrence sur son propre emploi. Afin de prospérer dans cet environnement de forte concurrence, l'avenir appartient à ceux qui savent prendre en main leur carrière et élaborer une stratégie personnelle pour acquérir les compétences recherchées et un talent en adéquation avec leur époque. Plus rien n'est stable sur le long terme. L'entreprise ? Sa durée de vie moyenne est de 15 ans. La famille ? Un mariage sur deux se termine devant le juge. Le diplôme ? La compétence ? Non plus.

Dans une perspective libérale, la responsabilité de l'employabilité revient au salarié qui doit prendre en main sa propre carrière et le développement de ses compétences, et non pas à son employeur

actuel qui – après tout – ne l'emploie que temporairement. En clair, si vous êtes au chômage, c'est votre faute ! Les salariés l'ont bien compris et surtout les plus jeunes générations, qui connaissent les nouvelles règles du jeu. Ils ne pourront pas être trahis comme ont pu l'être leurs parents qui avaient parfois investi toute leur carrière professionnelle dans la même entreprise avant d'être finalement licenciés. Désormais, ils savent que le travail est une occupation qui ne prendra pas le pas sur leur vie privée, qu'ils ne peuvent compter que sur eux et en aucun cas faire confiance à un employeur pour garantir la continuité de leur carrière professionnelle.

Pour l'employeur de référence qui recherche l'attachement par l'engagement et l'implication de ses salariés, l'employabilité se construit par la responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié. Si un employeur de référence ne peut pas plus garantir l'emploi que les autres entreprises, il peut au moins assurer le développement personnel qui permettra aux salariés de le quitter en étant plus compétents qu'à leur arrivée. L'employabilité repose sur la formation, formation qui garantit l'entretien, la mise à niveau et le développement des compétences nécessaires. Pour éviter un accident de carrière et le passage par la case chômage, l'entreprise doit pouvoir assister ses salariés dans une veille technique du contenu des emplois et dans leur évolution prévisionnelle (et prévisible). Ainsi, en s'appuyant sur un référentiel de compétences à jour et sur un chemin de carrière pour chaque salarié en tant qu'individu, l'entreprise doit être en mesure d'optimiser son capital humain, en relation bien sûr avec les salariés eux-mêmes (qui doivent, rappelons-le, être acteurs de leur carrière et non pas suiveurs – si ce n'est pas le cas, ils ne font pas partie des salariés qu'il serait souhaitable de fidéliser).

Il s'agit d'un contrat socialement et économiquement acceptable entre l'entreprise et les salariés, qui régit un renforcement des exigences et des engagements réciproques. D'un côté, le salarié doit savoir adapter ses compétences et s'équiper en connaissances pour remplir la mission qui lui a été confiée par son entreprise. De l'autre, l'entreprise aide ses salariés à se projeter dans l'avenir en gérant avec anticipation leurs activités et en orientant les formations qu'ils suivront pour s'adapter à l'évolution de leur emploi. Les managers doivent eux aussi aller plus loin que la gestion des compétences, ils doivent encourager leurs collaborateurs à les

© AFNOR Éditions

développer d'eux-mêmes et de façon continue, en leur fournissant les clés qui permettront à chacun de développer son propre kit de survie.

Il s'agit de participer au développement des compétences de ses salariés pour faciliter au maximum leur évolution en même temps que celle de leur emploi en interne ou leur réinsertion professionnelle en cas de reclassement en dehors de l'entreprise. Il faut pour cela amener ou maintenir les compétences de ses collaborateurs au meilleur niveau afin d'améliorer leur polyvalence et leur flexibilité et de renforcer leur compétitivité dans le monde du travail. Inutile de préciser que cette pratique a un double tranchant : en renforçant la compétitivité de ses salariés et en leur indiquant le chemin de carrière à suivre pour coller à l'évolution de l'entreprise et rester compétitifs, certains salariés seront forcément tentés de refaire leur CV. À l'entreprise de miser sur des clauses de dédit-formation (en contrepartie d'une formation, l'employeur demande à son salarié de ne pas quitter l'entreprise avant un certain délai, en général de deux à cinq ans, à moins de lui régler un dédit) et sur le développement de l'attachement de leurs salariés par les pratiques de fidélisation. Par ce moyen, le salarié devient partie prenante dans l'évolution de son emploi, dans le développement de sa compétitivité sur le marché du travail et de sa sécurité de l'emploi.

■ ***Les trois conditions pour développer l'employabilité de ses collaborateurs***

- Prévoir l'évolution des besoins en compétences de l'entreprise et des compétences elles-mêmes.
- Partager le financement du maintien de l'employabilité entre le salarié et l'entreprise.
- Favoriser la mobilité interne et externe (au niveau de la branche professionnelle par exemple).

En termes d'impact sur la fidélisation, le premier objectif d'un projet d'employabilité doit toujours être de garantir le minimum de licenciements secs qui ont un impact désastreux sur la motivation. Ainsi, le développement de l'employabilité du capital humain est devenu vital. En conséquence, il s'agit non seulement d'accentuer l'intégration au travail et le soutien des personnes ayant des difficultés, mais également d'adapter les programmes de formation aux réalités

et aux besoins du marché du travail. Employabilité et bien-être des salariés sont les deux piliers de la responsabilité sociale de l'employeur. Mais les vrais talents se passeront de cette aide. Les personnes que l'on peut véritablement qualifier de talents sont celles qui n'ont que faire de la sécurité de l'emploi car elles sauront constamment maintenir leur employabilité en gérant leur propre service marketing et commercial, en développant sans cesse des compétences recherchées et en restant ainsi attractives. Le parcours professionnel est dorénavant marqué par davantage de polyvalence, de mobilité et d'apprentissage. Et la capacité d'apprendre à apprendre continuera à prendre de l'importance dans les années à venir.

© AFNOR Éditions

12

Renforcer la fidélisation

Si, au début du siècle dernier, une compétence était valable 70 ans, il faut aujourd'hui en acquérir une nouvelle tous les sept mois. Les managers doivent faire plus que suivre le changement, ils doivent aider leurs collaborateurs à devenir des acteurs de ce changement, à surfer sur la vague sans attendre que celle-ci les noie. Plus que jamais, leurs compétences doivent évoluer. Il n'est plus question d'être un chef qui sait tout et qu'il faut suivre aveuglément, il faut aussi devenir adjoint en ressources humaines.

Ces dernières années, le rôle du manager a évolué en suivant un cheminement en plusieurs étapes :

– **Les juristes**. Les premiers managers ont d'abord été nommés sur leurs compétences juridiques. Celui qui manageait était celui qui connaissait le cadre juridique de l'entreprise.

– **Les concepteurs**. Puis les connaissances se sont répandues et l'avantage concurrentiel provenant en premier lieu de la capacité d'innovation technologique et de la qualité des produits fabriqués, les managers étaient des ingénieurs auxquels on demandait de concevoir et d'innover.

– **Les commerciaux**. Ensuite on s'est aperçu dans un environnement concurrentiel qu'il ne suffisait plus d'avoir des produits

© AFNOR Éditions

de qualité, puisque d'autres les fabriquaient aussi. De nouveaux managers ont donc été nommés sur leur capacité de négociation et de persuasion.

- **Les administrateurs**. Puis l'austérité et la chasse aux coûts ont été à l'ordre du jour. Les questions d'ordre financier et organisationnel sont devenues primordiales. Il fallait des managers qui sachent manipuler les ratios financiers les yeux bandés.
- **Les humanistes**. Aujourd'hui, l'intelligence et les connaissances sont devenues le nouvel Eldorado des entreprises qui ont pris conscience que leur personnel constitue leur premier avantage concurrentiel. Ce « néomanagement » se décompose en trois fonctions principales : découvrir (les talents), développer (les compétences), rassembler (la tribu) et pérenniser (les résultats).

12.1 Renouveler le leadership

Les managers doivent évoluer vers le rôle de *coach* en devenant les découvreurs de potentiels, les révélateurs et stabilisateurs des « talents ». Ils doivent se comporter en *coaches* avec leurs poulains : désormais, un employé de talent de perdu, c'est dix employés de talent de perdus (qu'ils soient partis ou se soient abstenus d'envoyer leur CV). Un manager qui ne fait que contrôler le travail de ses subordonnés et qui prend la place de l'un d'eux en cas d'absence ne mérite qu'une note lamentable. Un manager qui sait déléguer, donner des responsabilités et écouter ses collaborateurs aurait la note de trois sur quatre. Finalement, pour obtenir quatre sur quatre, le manager doit être capable de personnaliser son leadership en fonction des motivations et objectifs de chacun et d'aider ses collaborateurs à développer leurs compétences au même niveau que les siennes.

Un style de management novateur est fortement recommandé. Le leadership autocratique et directif dans lequel « le patron c'est le patron » n'est plus de mise. Cette façon de manager a eu ses heures de gloire mais ne fonctionne plus aujourd'hui. Les salariés ne sont plus redevables à leur patron de quoi que ce soit. Les managers doivent devenir des leaders, non plus par la force et la menace mais par leur dévouement à soutenir leurs collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes et à partager leurs émotions.

© AFNOR Éditions

Dans une organisation de type « employeur de choix » et *a fortiori* dans celles qui veulent fidéliser, les salariés cherchent d'eux-mêmes à progresser dans leur emploi et sont responsables de leur développement et de leur employabilité. Ils s'efforcent de se réaliser sur la base de la confiance accordée par leur manager et non pas d'être supervisés et contrôlés à chaque mouvement. Les relations entre managers et managés étant l'une des premières raisons de départ, il s'agit donc d'impliquer et d'intégrer les salariés le plus tôt possible dans les décisions afin de désamorcer tout conflit. Le conflit étant source de perte de temps, de démotivation et de démobilisation.

Manager dans un environnement de fidélisation est un défi à relever, défi qui demande à l'encadrement de connaître ses limites et de prendre du recul sur le nouveau rôle qu'il doit tenir, celui de responsable opérationnel des ressources humaines. Son rôle est de rechercher des informations sur les besoins et objectifs futurs de l'entreprise, de relier les besoins individuels aux objectifs collectifs et de connaître l'ensemble de son personnel en termes d'exigences et de compétences. Pour cela, la formation et le *coaching* doivent être basés sur la mise en place d'une culture d'entreprise fondée sur de nouveaux principes de management.

Personnaliser son management

Fidéliser est une pratique qui consiste à motiver ses salariés à rester dans l'entreprise tant qu'ils participent à son développement et à sa pérennité. Si conserver son effectif sur le long terme n'est pas nouveau, considérer qu'un départ est un échec personnel l'est davantage. Pour cela, il faut commencer par sortir du cadre de la motivation préfabriquée. D'abord, parce que les salariés sont de plus en plus individualistes, ensuite parce qu'ils souhaitent se sentir importants pour leur entreprise et être considérés individuellement comme tels.

Il faut définitivement arrêter de considérer ses salariés comme « un moyen de production qui respire », une ressource humaine ou un paquet d'idiots. Les hommes, salariés, consommateurs et parents ne veulent plus être traités comme des ressources remplaçables après usage. Ils veulent être considérés comme des individus à part entière avec un avis sur leur emploi, des idées d'amélioration pour leur entreprise, des envies de développement personnel et des

désirs. Bref, une « force émotionnelle qui fait danser le capital », pour reprendre le titre de l'ouvrage de Kjell Nordstrom et Jonas Ridderstrale[20]. L'entreprise doit répondre à ces attentes et, avec l'aide de ses managers, proposer à chaque salarié (managers compris) une expérience de vie innovante et personnalisée. Bref, il est temps de revoir ses pratiques de manager.

Découvrir, développer et fidéliser les talents

Le rôle du manager n'est plus de relayer l'ordre qui vient d'en haut et de contrôler son exécution. Il ne peut plus non plus se contenter de suivre une formation sur les mille façons de déléguer une tâche ou de gérer son temps. Il doit découvrir quels sont les forces, motivations, potentiels et besoins de développement des membres de son équipe.

Ce n'est pas à la DRH de mieux savoir que lui qui dispose de telle ou telle compétence, mais au manager de suivre ces compétences et de les cultiver au gré des besoins de son service, des attentes de ses collaborateurs et de l'évolution de ses emplois. Le manager, chef d'équipe, de *business unit* ou d'atelier, est le premier acteur de la fidélisation. C'est l'un des premiers contacts humains que le candidat rencontre lors de son parcours de recrutement. C'est vers lui qu'il se tournera ensuite pour s'intégrer dans son équipe et c'est sans doute à lui qu'il demandera des formations ou se confiera.

Même si chaque salarié travaille pour l'ensemble de l'entreprise en participant à ses résultats, la vision la plus directe qu'il puisse avoir sur son travail est la perception que son manager lui donne. Le manager, en tant que représentant de la direction le plus proche de son équipe, a la meilleure compréhension des attentes de ses collaborateurs et des formations qu'ils devraient suivre selon leurs capacités.

Les managers doivent être en contact quotidien avec le service des ressources humaines et celui des formations. Ils doivent connaître le plan de formation et intervenir pour l'adapter aux besoins de leur équipe. La communication doit se faire dans les deux sens : le manager indique les besoins de ses équipes et les ressources humaines adaptent le plan de formation, les outils et indicateurs de suivi du capital humain selon les besoins du manager.

---

20. Jonas Ridderstrale et Kjell Nordstrom, *Funky Business : le talent fait danser le capital*, Village mondial, 2000.

© AFNOR Éditions

Être un guide spirituel

Le manager est le guide spirituel d'une équipe qu'il aide à trouver le chemin du développement de soi et de la performance. Le manager n'est plus un petit chef qui contrôle mais un leader qui montre la voie, conseille et rassure en créant des relations individuelles privilégiées plutôt que des relations indifférenciées.

Le moyen le plus efficace pour rassurer est de permettre à ses collaborateurs de se projeter dans l'avenir. Le manager doit donc être un visionnaire orienté vers le futur. Pour cela, il doit prendre soin de ne pas se laisser accaparer par les problèmes quotidiens au point de ne plus être capable de prendre suffisamment de recul. Il doit cesser d'être le pompier de service qui résout les problèmes au fur et à mesure de leur apparition, au détriment du long terme. Il assure la correspondance entre les évolutions de l'entreprise et les projets personnels. Tout en assurant la gestion quotidienne, les managers sont déjà au fait du projet suivant et aident leurs collaborateurs à prendre du recul par rapport à leur emploi et à leur développement futur. Ils encouragent l'innovation et la pensée créative « hors du cadre » et aident ainsi leur équipe à résoudre les problèmes mais aussi à se projeter dans l'avenir grâce à leur connaissance de l'entreprise, de ses emplois. Ce sont eux qui ramènent les décisions tactiques des dirigeants, prévues sur le long terme, à des objectifs stratégiques à court terme, plus opérationnels et adaptés à leur équipe et à leur environnement immédiat.

Le rôle du manager est de surinformer, non pas parce que ses collaborateurs sont stupides, mais parce qu'ils ont autre chose en tête, que ce soit le fiston qui est malade ou Madeleine qui n'est pas venue.

Être un mentor

Comme nous l'avons vu dans la partie sur l'intégration, les mentors, ou parrains, sont des cadres, souvent seniors, qui accompagnent leurs « protégés » ou filleuls. Le premier rôle du mentor est de familiariser les nouveaux salariés lors de leur intégration afin d'accélérer leur formation aux pratiques de l'entreprise. Le second est d'être disponible pour écouter, guider et conseiller le filleul.

© AFNOR Éditions

Même si, habituellement, le parrain et son filleul ne sont pas liés par une relation hiérarchique, le manager a un rôle de parrain dans la mesure où :

- il aide ses collaborateurs à avoir une stratégie professionnelle permettant d'atteindre le but qu'ils se sont fixé ;
- il les guide dans le développement de leurs compétences ;
- il les implique dans les décisions qui les concernent, que ce soit l'enrichissement de leur emploi ou la stratégie de développement ;
- il favorise la mobilité et ne les bloque pas sous prétexte qu'ils sont efficaces à l'endroit où ils se trouvent ;
- il est un modèle de réussite qui doit servir de source d'inspiration.

Être un *coach*

L'accompagnement en *coaching* consiste à développer le potentiel d'une personne.

Même si habituellement le *coach* est une personne externe qui apporte son « œil de l'extérieur » à l'organisation, le manager peut être considéré comme un *coach* dans la mesure où :

- il assiste ses collaborateurs dans la préparation de leur entretien d'évaluation ;
- il assure un *feed-back* aux salariés selon leur performance et leur talent et leur donne des pistes d'amélioration ;
- il enseigne à ses collaborateurs ce dont ils ont besoin pour tenir leur emploi le mieux possible ;
- il maintient le lien social entre l'entreprise et ses salariés ;
- il aide ses collaborateurs à identifier leurs souhaits d'évolution et leur fournit plusieurs scénarios possibles ;
- il informe ses collaborateurs de la progression de leurs objectifs ;
- il ne craint pas que l'un de ses collaborateurs prenne sa place.

Encourager le changement

Face au changement de stratégie, d'emploi, de politique de recrutement, etc. le manager doit non seulement rassurer, mais aussi

© AFNOR Éditions

encourager ses collaborateurs à être acteurs du changement. La peur du changement est humaine. Pourtant, plus que jamais, être flexible et adaptable au changement est une condition primordiale du maintien de l'employabilité et de l'évolution professionnelle.

Et c'est l'un des enjeux du recrutement que de savoir distinguer les candidats qui suivront le courant de ceux qui s'accrocheront à une fiche de poste obsolète, ceux qui ne traîneront pas des pieds à chaque nouvelle responsabilité ou ne feront pas preuve de rigidité devant le changement.

Rassurer ses collaborateurs

Fidéliser un salarié peut tout simplement consister à le rassurer, d'une part, sur son avenir dans l'entreprise et, d'autre part, sur les pratiques de l'entreprise. Ainsi, il doit être assuré :

- qu'il ne sera pas exploité mais qu'il verra ses compétences développées par une organisation qui considère le personnel comme un capital dans lequel investir ;
- que ses efforts seront reconnus et ses résultats récompensés par une organisation qui reconnaît la performance ;
- que ses exigences ne seront pas ignorées mais, au contraire, que ses besoins et attentes seront écoutés, pris en compte et que son niveau de satisfaction sera suivi dans le temps ;
- qu'il ne sera pas enchaîné à un seul emploi, mais que son évolution sera définie avec sa concertation.

Soutenir l'amélioration continue

Fidélisation et amélioration continue sont indissociables, puisque les attentes et les besoins des salariés évoluent constamment selon leur âge, leur ancienneté, leur statut, etc. Une personne ne reste pas pour les mêmes raisons à 25 ans lors de son premier emploi qu'à 45 ans avec deux enfants.

Les managers doivent être conscients que rien n'est acquis pour longtemps et que tous les efforts qu'ils pourraient faire afin de prouver à un collaborateur qu'il est important et le fidéliser ne seront jamais que provisoires.

© AFNOR Éditions

Les managers doivent donc appliquer le cycle PDCA[21] pour définir les objectifs à atteindre et pour inciter leur équipe à faire toujours mieux en termes de développement qualitatif (l'amélioration continue ne consistant pas à vendre toujours plus, mais à faire son travail de mieux en mieux).

■ ***Bannir les mauvais comportements***

Terminés les petits chefs qui reportaient leur sentiment d'impuissance ou d'incompétence sur leur équipe, abusaient de leur pouvoir pour être bien vus de la hiérarchie au détriment de leurs collaborateurs et démoralisaient ceux qui par malheur étaient plus compétents qu'eux. Beaucoup de managers ne se rendent peut-être pas compte que le manque de respect suffit à faire démissionner un salarié.

Si ces comportements sont encore vivaces dans certains secteurs d'activité, ils sont heureusement en train de disparaître, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, car si hier les managers bénéficiaient de l'impunité, ils sont aujourd'hui très vite en procès pour harcèlement moral. Ensuite, car à force de voir partir leurs collaborateurs et de constater à quel point le fonctionnement de l'organisation et ses résultats s'en trouvent menacés, les entreprises ne tolèrent plus de tels comportements. Pour lutter contre ces attitudes, plusieurs systèmes peuvent être mis en place :

- des entretiens d'évaluation trimestriels et non plus annuels ;
- une action corrective immédiate lors de la détection d'un problème ;
- des primes de « bon management » liées au taux de *turnover* ;
- une évolution vers le poste de manager sur la base des compétences réelles et non pas selon l'ancienneté ;
- L'utilisation de bilans professionnels sur la base d'indicateurs typologiques (tests de personnalité) et d'une démarche 360°[22] ;

21. *Plan, Do, Check, Act*, en français planification, mise en œuvre, vérification et action.
22. Processus permettant d'obtenir un profil de ses compétences telles qu'on les voit et telles que les autres les voient.

© AFNOR Éditions

Les comportements abusifs des managers doivent être identifiés au plus vite, les rapports manager/employé étant l'une des premières sources d'attachement à une entreprise ou – au contraire – de démission.

Bien sûr, le management à « l'ancienne » existe encore. Et seules la fuite de leurs salariés et la mort de leur entreprise aideront certains dirigeants à le comprendre.

Impliquer la famille

La famille a un rôle à jouer dans le processus de fidélisation. Un travail urgent à terminer, un appel d'offres à traiter pour le lendemain ou une période professionnelle difficile et, involontairement, la famille des collaborateurs est impliquée. Hormis l'équilibre vie privée-vie professionnelle que l'entreprise dit respecter et qui a déjà été évoqué dans l'ouvrage, l'employeur peut aller plus loin en organisant des journées portes ouvertes et en fournissant en priorité des stages et des jobs d'été aux membres de leur famille, en mettant en place des systèmes de garde d'enfants pour les enfants des collaborateurs.

Le changement temporaire d'emploi

D'abord utilisé au Japon puis aux États-Unis, le changement temporaire d'emploi (de quelques heures à quelques jours) consiste à faire tourner les salariés sur plusieurs postes et représente un moyen d'améliorer leur fidélisation. Les programmes de rotation ne réduisent pas seulement le *turnover* mais participent aussi à réduire la phase d'apprentissage, à accélérer la responsabilisation et la connaissance des rouages de l'entreprise.

Ces programmes sont courants dans le développement des cadres de haut niveau, mais il y a bien d'autres raisons de les utiliser : les nouveaux salariés peuvent en bénéficier, et ils permettent également aux cadres d'avoir une activité technique ou aux techniciens de réaliser que les postes de cadre ne sont pas de tout repos. C'est l'occasion de développer l'employabilité en améliorant la polyvalence et la productivité, en suscitant la prise de conscience des salariés quant au rôle de leurs collègues et à leur propre fonction dans l'organisation.

© AFNOR Éditions

■ ***La rotation virtuelle***

La rotation dans l'emploi ne signifie pas forcément le passage d'un cadre par un poste technique (comme chez certains industriels où les nouveaux cadres commencent par tenir un poste sur une chaîne de montage). La rotation peut aussi être « virtuelle ». Pour ne pas perturber l'activité de son service, le salarié reste à son poste mais s'occupe d'autres activités qui sont habituellement exercées par ses collègues ou s'implique sur de nouveaux projets. Le poste de travail et le responsable ne changent pas.

■ ***La rotation à mi-temps***

La rotation peut aussi être basée sur un partage du temps, à la journée ou à la semaine. Cette rotation à mi-temps stimule le collaborateur tout en permettant au manager de « l'avoir sous la main ». Elle peut aussi être utilisée lors de la promotion du salarié qui peut ainsi continuer à assurer la transition entre le moment où il quitte son ancien poste et celui où son remplaçant est opérationnel.

■ ***La rotation transversale***

Il ne suffit pas que le salarié puisse se situer dans son service, il doit être capable de connaître le rôle qu'il joue dans la performance globale de l'entreprise. Une rotation fonctionnelle des emplois doit permettre aux salariés de changer de branche dans l'entreprise afin qu'ils multiplient les expériences. Le plus simple est de mettre en contact les techniciens et ingénieurs avec les clients afin d'améliorer leur perception du service client.

■ ***Le* reversal day *ou* trading place**

Terme financier jusque-là utilisé pour définir un retournement de tendance, l'objectif du *reversal day* se différencie de la rotation dans le sens où l'emploi est échangé pendant une journée avec la personne que l'on remplace. Utilisé à l'origine pour apaiser des malentendus ou désamorcer un conflit, le *reversal day* est un moyen de fidélisation. Chacun prenant la place de l'autre, l'opportunité est offerte à tous les salariés d'occuper l'emploi d'un collègue en échange du sien et donc, peut-être, de trouver sa vraie place dans l'entreprise.

Après avoir établi un plan de carrière devant permettre d'accéder à terme à son emploi idéal, cette pratique permet de rendre concrets

 © AFNOR Éditions

pour le salarié les enjeux qu'il devra affronter et le véritable contenu de son emploi idéal. Si cette pratique peut difficilement s'adapter dans toutes les entreprises et être acceptée par tous les patrons, la date doit être choisie plusieurs semaines à l'avance et les clients prévenus.

12.2 Soutenir des projets personnels

Fidéliser ne consiste pas à garder des personnes qui ne pensent qu'à recevoir leur chèque ou à être au chaud l'hiver. Fidéliser consiste à garder les collaborateurs dont les objectifs sont orientés vers leur accomplissement personnel et professionnel et qui ne considèrent pas l'augmentation de la rémunération comme l'unique accomplissement de leur carrière. Certains collaborateurs sont parfois démotivés ou aigris de ne pas avoir pu faire ce qu'ils souhaitaient professionnellement. Sans vraiment avoir analysé la question, ils en reportent la responsabilité sur leur employeur ou leur emploi.

Contrairement à une vision généralisée des employeurs qui pensent que les seniors n'attendent plus rien, ils ont pourtant autant d'exigences et de projets en tête que les jeunes diplômés. Alors que ces derniers attendront plutôt des formations et une évolution rapide, les seniors souhaiteront capitaliser leur expérience et être impliqués dans les méthodes de transmission de compétences, que ce soit par des postes dans l'enseignement, des fonctions de parrain ou de *coach*.

Plus on personnalise, plus on fidélise. Tant qu'ils sont dans votre équipe, souciez-vous de la vie de vos salariés en dehors du travail en les accompagnant dans leurs projets. Que ces projets soient sportifs, humanitaires, culturels ou autres. Qu'ils souhaitent développer en indépendant une activité complémentaire de votre entreprise, faire le tour du monde ou creuser des puits en Afrique, etc. Soyez le sponsor de vos collaborateurs et le contributeur de leur quête d'épanouissement personnel.

Recherche du rêve inavoué

Il peut arriver dans une carrière professionnelle (et ne parlons pas de crise de la quarantaine) que les salariés que l'on souhaite fidéliser sentent qu'ils ont encore des choses à accomplir, et que leur vie professionnelle ne leur a pas encore permis de donner toute leur mesure. Sur ce constat, la fidélisation peut s'appuyer sur l'accomplissement d'un rêve inavoué ou d'un projet non réalisé que le salarié n'a jamais mis en œuvre par manque de temps, d'argent ou de conseil. L'objectif est de mettre en accord le rêve enfoui ou inavoué d'un salarié avec son caractère psychologique et les besoins de l'entreprise, afin de trouver l'activité qui lui corresponde intimement et de l'aider à se réaliser en complément de son emploi. Il s'agit de l'inciter à mener une réflexion sur lui-même, sur ses valeurs, ses désirs inassouvis, ses empêchements, ses échecs et ses succès, ses forces et faiblesses afin de concevoir, en liaison avec son chemin de carrière, un parcours initiatique dans lequel ses projets tant professionnels que personnels s'imbriqueront les uns avec les autres dans un seul objectif : celui d'assurer son épanouissement dans sa vie privée et professionnelle.

Il est alors possible de concevoir des programmes spécialisés, correspondant aux centres d'intérêt du salarié. Ce type de projet complémentaire a pour but de rendre accessible ce que le salarié souhaite accomplir, mais qu'il n'a fait qu'envisager, sans le mener à bien concrètement. Ces projets s'articulent autour de cinq domaines fondamentaux.

■ *Humanitaire*

L'humanitaire demande un engagement de soi pour les autres afin de participer à une cause aussi glorifiante qu'utile. Par exemple, intervention sur site, aide à la scolarité, parrainage d'enfants…

■ *Écologie*

Sujet on ne peut plus d'actualité, les salariés peuvent être soutenus dans une démarche qui consiste à expérimenter par eux-mêmes sur le terrain la notion d'écologie et à partager le travail de chercheurs ou de personnes engagées dans des mouvements écologistes. Par exemple : missions scientifiques, campagnes de défense de l'environnement, etc.

© AFNOR Éditions

- ***Études et culture***

  La reprise des études est facilitée en France par le CIF (congé individuel de formation), qui permet à un salarié, sous réserve que son dossier soit solide, d'obtenir un congé payé de longue durée pour suivre une formation, que ce soit dans le cadre d'une évolution transversale ou d'un changement de vie plus radical. Par exemple homéopathie, sophrologie, calligraphie…

- ***Métiers manuels***

  Ces métiers apportent généralement un dépaysement total par rapport aux activités et cercles de relations habituels. Ce type de programme d'accession aux métiers manuels est fort prisé par les cadres qui considèrent de moins en moins les métiers manuels comme difficiles ou inintéressants. En parallèle de son emploi, le salarié apprend un métier « sur le tas », métier qui peut être mis en pratique rapidement. Par exemple charpentier, mécanicien, cuisinier…

- ***Sport***

  Conçus à la base pour ceux qui souhaitent se réaliser par l'effort et la progression dans un sport donné, les programmes sportifs peuvent également concerner des baptêmes de plus courte durée.

Le congé solidaire ou congé de solidarité

La professionnalisation[23] des ONG et l'allongement de la durée des missions ont parfois contraint certaines personnes motivées à renoncer à proposer leurs compétences dans des actions humanitaires.

Le congé solidaire est basé sur un partenariat avec les entreprises qui emploient des salariés prêts à apporter leur aide à un projet de développement local : les entreprises peuvent par exemple financer le voyage, en totalité ou en partie. Les projets sont mis en place après identification des besoins et concertation avec les ONG locales et/ou les autorités locales.

23. www.congesolidaire.org

Le mécénat de compétences

Quand on évoque le mécénat d'entreprise, la première image qui vient à l'esprit est celle du soutien financier apporté par un nom prestigieux ou une fondation d'entreprise, marraine de projets généralement culturels ou sportifs : Fondation GAN pour le cinéma ou Fondation Cartier pour l'art contemporain par exemple.

Le mécénat s'est développé et il ne s'agit plus uniquement d'investir des moyens financiers mais des moyens humains. Afin de répondre aux attentes de ses salariés et de son environnement sociétal, l'entreprise met à disposition ses compétences sur des périodes plus ou moins longues, pendant les heures de travail ou sur le temps libre et aide ainsi les structures bénéficiaires qu'elles soient des associations, des ONG ou autres.

Le congé sabbatique

Le congé sabbatique se banalise mais, pour cela, il faut justifier de six ans d'activités professionnelles dont trois ans d'ancienneté dans l'entreprise. Vous pouvez refuser le départ de votre collaborateur si son absence a des conséquences sur votre activité. Mais pourquoi ne pas plutôt l'encourager ? Les personnes reviennent le plus souvent plus motivées pour reprendre leur carrière et se sont enrichies d'expériences et de souvenirs après avoir découvert de nouveaux horizons. Pendant leur voyage, elles peuvent aussi envoyer des nouvelles et des photos à l'entreprise qui les affichera ou les diffusera sur son site intranet. Ce qui permet de ne pas perdre complètement le contact.

12.3 Prévoir les départs

Il est étonnant que les managers soient si souvent surpris d'apprendre le départ de l'un de leurs collaborateurs, presque autant d'apprendre qu'il y a dans leur équipe des collaborateurs démotivés et qu'ils sont parfois directement responsables de la situation ! Pourtant, identifier ceux qui se sont déjà désinvestis n'est pas si difficile. Avec un peu de méthode, on peut « deviner » si un salarié de talent est potentiellement sur le départ et ainsi apporter les actions correctives qui peuvent l'empêcher de quitter l'entreprise.

© AFNOR Éditions

La recherche des salariés sur le départ doit être réalisée de façon constructive. S'il s'agit d'un salarié de talent, il est davantage question de le faire revenir sur sa décision, de le remotiver après avoir répondu à ses exigences ou de l'aider à évoluer en externe, plutôt que de le clouer au pilori comme un traître. Concentrons-nous sur le côté positif, ce départ est une formidable source d'amélioration continue : s'il est inévitable, il faut savoir pourquoi le salarié n'est pas venu se confier à son responsable et, s'il s'agit d'un départ évitable, quelles en sont les raisons ?

Connaître les principales raisons de départ

Les managers doivent connaître et avoir constamment en tête les principales raisons qui poussent un salarié vers la porte.

- Les relations avec son manager ne sont pas basées sur l'honnêteté et le respect.
- Les relations avec ses collègues ne sont pas basées sur l'entraide et l'harmonie.
- Les évaluations sont utilisées pour punir et non pour échanger et aider à progresser.
- Le salarié ne sait pas ce qu'on attend de lui et ne connaît pas l'importance de son rôle.
- Il n'est pas reconnu et ses idées ne sont pas prises en compte.
- L'emploi est ennuyeux et ne lui demande pas d'utiliser toutes ses compétences.
- Il n'y a pas d'opportunités d'évolution (carrière, compétences, etc.).
- La rémunération est trop basse ou n'est pas reliée aux performances.
- Le juste équilibre entre vie privée et vie professionnelle n'est pas respecté.

Pour identifier les personnes démobilisées qui risquent de partir ou de se désinvestir, le manager doit analyser les points suivants (l'annexe I peut également les y aider) :

- ***Identifier les personnes en attente de promotion***

  Les salariés qui perçoivent que leur carrière est à un plateau et qui n'ont pas progressé depuis plusieurs années sont parmi ceux qui ont le plus de chances de partir. Pour chaque salarié, calculez le nombre de mois passés dans le même emploi. Calculez le délai moyen entre deux promotions pour identifier ceux qui sont en retard par rapport à la moyenne de leur service. Demandez-leur ce qu'ils pensent de leur emploi et s'ils ont des frustrations par rapport à certaines attentes auxquelles vous n'auriez pas répondu. Identifiez les personnes « inertes » qu'une promotion peut effrayer, les déçus qui n'attendent rien d'autre que leur salaire, les dépendants qui resteront quoi qu'il advienne compte tenu des avantages qu'ils retirent de la situation présente, les jeunes diplômés qui veulent tout tout de suite, etc.

- ***Identifier les personnes qui s'ennuient***

  Peu importe le moyen utilisé pour trouver ces informations. Que ce soit en table ronde, à la machine à café ou par une enquête de satisfaction interne, les salariés qui s'ennuient dans leur emploi seront aussi parmi les premiers à partir. Il restera à identifier les causes de leur démobilisation : manque de défis, objectifs trop facilement atteints, compétences et talent sous-utilisés, etc.

- ***Identifier les salariés en recherche d'emploi***

  Un salarié en recherche d'emploi peut être atteint d'une brusque chute de productivité. Si vous travaillez avec des personnes au profil assez pointu ou dans une activité peu répandue, inscrivez-vous sur les principaux sites d'emploi. Identifiez les CV qui présentent une expérience professionnelle dans votre entreprise et tentez de remotiver ceux qui peuvent l'être.

- ***Faire des enquêtes de rémunération***

  Identifiez les salariés qui n'ont pas été augmentés, ceux qui n'ont pas reçu de bonus depuis un certain temps et ceux qui ont émis des plaintes à ce sujet. Calculez le salaire moyen de vos salariés en

© AFNOR Éditions

fonction de leurs responsabilités et comparez ces chiffres à la moyenne de votre secteur afin d'identifier les salariés payés en dessous de la moyenne.

■ ***Connaître le comportement des salariés avec leur employeur précédent***

Identifiez ceux qui ont dû quitter leur entreprise pour vous rejoindre et vérifiez s'il y a des tendances identifiables qui expliquent pourquoi ces salariés ont quitté leur entreprise pour devenir vos salariés. Lors du recrutement, appelez les références qui vous seront données et vérifiez que la raison de départ qui vous a été fournie est exacte. Cela vous permettra rapidement d'identifier les mercenaires ou autres salariés instables.

■ ***Établir une synthèse avec ces informations***

Maintenant, comparez cette liste de cinq éléments et regardez les noms ou les fonctions qui apparaissent le plus souvent. Approfondissez ensuite votre étude en vous concentrant sur les personnes identifiées (ces salariés ont-ils de bonnes relations interpersonnelles au sein de l'entreprise ? Ont-ils souvent été absents ? Estiment-ils être reconnus à leur juste valeur ?) ou les fonctions identifiées (ont-elles besoin d'être enrichies ? Est-ce que leur occupant a conscience de leur importance ?). Vous pourrez rapidement voir que certains critères sont plus importants que d'autres dans la décision de partir et que ces critères évoluent en fonction de l'âge et de la personnalité de vos collaborateurs. Ces critères connus, vous pourrez commencer un programme de fidélisation avec ces personnes, si elles sont importantes pour votre activité.

Autres méthodes de prévention

- Développez des indicateurs qui vous donneront des signaux d'alerte quand la satisfaction des salariés descend en dessous d'un certain seuil.
- Lors du premier jour de l'intégration, dites à vos nouveaux collaborateurs pourquoi vous les avez choisis, ce que vous attendez d'eux et ce que vous voyez pour eux dans le futur.
- Demandez-leur s'ils ont des inquiétudes, sur quels sujets et ce qu'ils attendent de leur emploi, de leur entreprise et de leur manager.

© AFNOR Éditions

- Restez en état de veille concernant les pratiques salariales de vos concurrents, afin de rester l'employeur de référence de votre secteur géographique ou domaine d'activité.
- Apprenez à communiquer, motiver et fournir un *feed-back* à vos collaborateurs, pour reconnaître les meilleurs et encourager les autres.
- Identifiez tout événement de la vie personnelle (divorce, naissance, anniversaire, décès, etc.) ou professionnelle (fin d'un projet difficile, client arraché à la concurrence, échec d'une mission, etc.) de vos collaborateurs pour les récompenser ou les réconforter.
- Considérez l'échec comme une source de progrès.

Autres symptômes de démotivation

■ ***Exemple de désengagement du salarié de son travail***

- Résistance au changement, refus d'engagement ;
- attitude passive, refus de responsabilité ;
- négligence à l'égard des équipements de travail ;
- refus de travailler ou de travailler mieux.

■ ***Exemple de désimplication du salarié de son entreprise***

- Non respect du règlement intérieur (horaires, tenue vestimentaire, etc.) ;
- vols.

■ ***Impact sur les relations avec l'encadrement***

- Désobéissance aux ordres ;
- mauvais esprit, dénigrement, contestation systématique ;
- manipulation des informations ;
- dissimulation de fautes.

■ ***Impact sur les relations avec ses collègues***

- Manque de coopération ;
- isolement volontaire ;

© AFNOR Éditions

– critique des autres ;
– refus de prendre part à des projets collectifs ;
– constitution de clans contre d'autres ;
– persécution des faibles ;
– harcèlement moral ou sexuel ;
– propagation de calomnies ;

■ ***Impact sur les relations avec les clients***

– Réflexions désobligeantes, manifestations de mauvaise humeur ;
– extorsion ou acceptation de faveurs ;
– non respect des engagements.

■ ***Impact sur la famille***

– Appels téléphoniques personnels donnés ou reçus trop fréquents ;
– retard, absence, agressivité.

Lors d'enquêtes de satisfaction internes ou à l'occasion d'entretiens de départ, on s'aperçoit rapidement que les premiers facteurs cités pour expliquer l'insatisfaction des salariés concernent la mauvaise qualité de la supervision directe. Le manque d'écoute des managers, le mauvais management des relations professionnelles, les méthodes de leadership et le manque de reconnaissance du travail accompli sont cités en premier lieu.

Il s'avère que cette insatisfaction est souvent reliée à la taille de l'entreprise. Le personnel des PME, entreprises dites à taille humaine, est plus souvent insatisfait de son encadrement que dans les grandes entreprises. Par manque de moyens et de visibilité, les managers des petites entreprises n'ont souvent reçu aucune formation de management et font tant bien que mal, avec les moyens dont ils disposent. Ils considèrent encore trop souvent être un fusible dont le rôle est de relayer l'ordre qui vient de plus haut, de contrôler son exécution et de remplacer au pied levé un collaborateur absent.

La première mission dévolue à la hiérarchie est d'être à l'écoute de ses collaborateurs, et non pas de jouer les filtres en induisant une déperdition d'information. Pour être proche, pas besoin du système

américain, où l'on s'appelle par son prénom, il faut juste être attentif. Le manager doit être un animateur et un coordinateur avant d'être le contrôleur, celui qui a le pouvoir de punir. Pourtant, les responsables hiérarchiques n'ont pas toujours le doigté ou la formation nécessaire pour mener à bien ces missions délicates. Un défaut d'écoute, un manque d'intérêt, une vexation et le *turnover* s'emballe. La convivialité n'est pas une clé de la fidélisation mais un comportement déjà intégré par les managers, avant même qu'on parle de la mise en place d'un programme de fidélisation.

Occupant des postes clés, les managers doivent être soutenus par leurs dirigeants et ne jamais se sentir abandonnés eux-mêmes. Ils ont le pouvoir de démoraliser leurs troupes, de faire partir leurs collaborateurs et de saboter les résultats de l'entreprise. Ils doivent, plus que nul autre, être conscients de leur importance et adhérer aux valeurs, missions et visions de leur entreprise. Ils doivent faire preuve d'un « leadership éclairé » sur la base de la confiance de leur équipe et du développement individuel de chaque collaborateur.

De véritables plans de formation et de *coaching* doivent être mis en place pour faire émerger de nouveaux comportements chez les managers. Ces derniers ne doivent pas craindre de voir un de leurs collaborateurs prendre leur place ou s'étonner qu'un collaborateur dont ils ont développé les compétences demande, à un moment donné, un nouveau poste et une augmentation.

Fidéliser, c'est créer une relation individuelle avec chaque salarié. Le but est que chaque salarié se sente suffisamment important, qu'il sache que son entreprise est derrière lui, prête à investir sur lui. D'autant plus que les salariés attendent d'être reconnus pour eux-mêmes et d'être traités différemment des autres collaborateurs. Concrètement, cela signifie que chaque dirigeant ou manager doit rechercher une voie de développement différente pour chaque collaborateur afin que tous se sentent uniques.

© AFNOR Éditions

À mettre en pratique

- Pratiquez la responsabilisation et développez l'autonomie.
- Surcommuniquez encore et encore avec vos salariés. Tuez les bruits de couloir dans l'œuf.
- Proposez des défis à relever à tout votre effectif.
- Demandez aux salariés pourquoi ils restent et ce qui les ferait partir.
- Mettez en place des entretiens de départ afin de déterminer les véritables raisons qui poussent vos salariés à vous quitter.
- Identifiez les raisons pour lesquelles vos salariés les moins performants sont encore là et demandez-vous s'ils peuvent s'améliorer.
- Développez des entretiens constructifs permettant au salarié d'améliorer ses compétences et ses résultats.
- Assurez-vous que les salariés sont fiers de travailler pour leur entreprise et avec leur manager avant que les chasseurs de têtes n'appellent. Allez jusqu'à leur apprendre à dire non à d'autres propositions.
- Faites parler vos salariés sur leur rêve inavoué.
- Soyez prêts à entendre ce que les salariés ont à vous dire.
- Traitez vos salariés comme des adultes avec respect et considération.
- Respectez l'équilibre vie privée/vie professionnelle.
- Identifiez ceux de vos collaborateurs qui sont depuis trop longtemps au même poste.
- Identifiez des signaux avant-coureurs d'une démission (départ le soir à l'heure pile ou même avant, fin d'une formation en CIF, échec d'une candidature à une promotion, conflit avec les collègues ou avec le manager, etc.).
- Identifiez les expériences et les talents particuliers de chaque membre de votre équipe, leurs attentes et leurs centres d'intérêt.
- Associez vos collaborateurs à des problèmes de management afin de les impliquer dans l'équipe.
- Diffusez un questionnaire de satisfaction interne et suivez ses résultats dans le temps.
- Laissez du temps à vos collaborateurs pour réfléchir et expérimenter de nouveaux projets.
- Utilisez des tables rondes pour identifier les solutions aux problèmes d'insatisfaction.

© AFNOR Éditions

PARTIE V

Diriger

Considérez vos salariés comme un capital et non comme une ressource.
Rémunérez correctement, ni plus, ni moins.

Introduction

À ce point de cet ouvrage, il est temps de revenir à la réalité de votre entreprise et de ses activités quotidiennes. Comment décririez-vous votre entreprise aujourd'hui ? Faites-vous partie des employeurs de choix ? Parmi les pratiques de fidélisation, quelles sont celles que vous pourriez facilement mettre en place dans les prochains mois ? Combien de temps et de ressources cela prendra-t-il de passer de votre situation actuelle à celle d'employeur de référence reconnu ? C'est à l'équipe de direction de répondre à ces questions : sans elle, rien ne peut arriver.

La clé pour maintenir un effectif compétent et compétitif (par la qualité de son travail, sa créativité, son engagement, son implication, etc.) n'est pas simplement de recruter les meilleurs et de réussir à les garder. La même énergie doit être déployée pour se rendre attractif, pour recruter et intégrer dans les meilleures conditions, et pour fidéliser ses collaborateurs les plus méritants. On ne le répétera jamais assez : pour mettre en place un programme de fidélisation susceptible de fonctionner, il faut au préalable que les salariés souhaitent être fidélisés et que la direction s'engage corps et âme dans cette guerre (des talents).

Devenir un employeur de référence et utiliser la fidélisation de ses salariés pour se différencier de ses concurrents ne va pas de soi, d'autant que la tendance actuelle dans les pays occidentaux est à la destruction d'emplois au profit de la sous-traitance dans des pays en voie de développement. Choisir d'investir dans son capital humain est une question stratégique et politique. C'est aux dirigeants de prendre conscience de l'importance que va revêtir dans les mois à venir le statut d'employeur de choix et le fait d'avoir créé

© AFNOR Éditions

une relation saine avec le personnel. Si le management considère que le personnel se gère toujours « à l'ancienne » et que, pour un départ, il y aura toujours cent CV en retour, autant jouer son entreprise à la roulette. Peu importe que la situation économique marque le pas ou que vos ventes diminuent, vous aurez toujours besoin de garder les personnes qui maintiennent vos activités compétitives.

La volonté de devenir un employeur de choix doit provenir des dirigeants qui, seuls, peuvent transformer un concept en vision et cette vision en réalité. Sans un engagement de la direction, l'organisation ne saura pas évoluer et ne fidélisera personne. Et il ne peut pas y avoir de demi-mesure car la fidélisation est un ensemble cohérent de « bonnes pratiques » dépendant les unes des autres. Les dirigeants doivent envisager la fidélisation comme une solution à long terme devant permettre de soutenir la création de valeur et la pérennité des résultats de l'entreprise, et non pas une solution temporaire, tout comme le serait une augmentation de salaire demandée par un salarié qui ne se sent pas reconnu à sa juste valeur.

Mais pour cela, les dirigeants doivent commencer à construire des solutions stratégiques sur le long terme et ne pas se borner à éteindre les incendies au fur et à mesure qu'ils surviennent. L'activité quotidienne ne doit pas empiéter sur le temps nécessaire pour établir la vision future et les orientations stratégiques à venir qui seront constamment adaptées et actualisées en fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe.

Avant de commencer la mise en place de ces pratiques de management, dirigeants et managers doivent se rencontrer pour débattre des concepts de fidélisation et d'employeur de choix. Fidéliser peut être perçu comme un ensemble de petites actions, de petites facilités à destination des salariés, à l'image des organisations paternalistes d'antan. En réalité, la fidélisation dépasse le cadre de la relation patron-employé, puisqu'elle considère les salariés comme des adultes qui ont fait le choix de s'investir ou non dans l'entreprise.

Imaginez l'entreprise idéale et l'impact à long terme sur l'efficacité et l'efficience d'une force de travail stable et impliquée, composée de salariés compétents. Pensez à l'avantage concurrentiel que représentent des personnes expérimentées et compétentes, regroupées en équipes soudées et mobilisées pour faire leur travail

© AFNOR Éditions

du mieux possible, résolvant les problèmes avant même qu'ils ne surviennent ou devançant les demandes des clients. Le tout, dans une entreprise où le stress, le manque de reconnaissance, l'absence de respect et le temps perdu n'existent plus. Pensez à l'avantage concurrentiel que vous allez gagner par rapport aux entreprises qui continuent de proposer des « McJobs » à des salariés désimpliqués et payés de la même façon, que leur travail soit bien fait ou mal fait. Prenez aussi en compte l'impact sur les clients ou les consommateurs finaux qui achètent votre produit ou votre service, en étant sûrs de pouvoir établir avec l'entreprise qui les fournit une relation à long terme basée sur la confiance.

Vous faut-il encore d'autres arguments pour commencer dès demain à mettre en place une politique d'employeur de référence ?

13

Initier une culture de la fidélisation

Il n'y a pas de secret : tout salarié qui participe à une œuvre collective attend davantage de son responsable qu'une simple récompense matérielle ou financière, globale et impersonnelle. Il veut savoir que son métier est vital pour le succès de l'entreprise. Il ne cherche pas quelque chose à faire dans sa carrière, mais plutôt à faire quelque chose de sa carrière.

13.1 Améliorer l'attachement

La démonstration n'est plus à faire : la réussite d'un programme de fidélisation repose sur l'implication et l'engagement des salariés. Il faut donc comprendre comment l'entreprise peut favoriser l'émergence et le développement de cette relation privilégiée.

Il existe trois prérequis pour initier le processus d'attachement des salariés[15] :

---

15. Jean-François Claude, *Le Management par les valeurs, l'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens ?*, coll. « Entreprise et carrières », éditions Liaisons 2001.

La cohérence. Comment une personne peut-elle s'impliquer si elle ne comprend pas sa situation, ce qu'elle fait, quelle importance a son travail pour son entreprise ou son collègue, si elle ne comprend pas ce que fait l'entreprise pour laquelle elle travaille ? Les entreprises ont tendance à laisser les salariés dans l'ignorance quant à leur stratégie et à leurs orientations. Quelle entreprise a jamais communiqué sur le fait que, si elle licenciait avec un résultat positif, cela permettait d'assurer les meilleures opportunités de reclassement plutôt que d'attendre qu'il soit trop tard et que les résultats ne le permettent plus ? Il n'est pourtant pas difficile d'expliquer les bases de l'économie.

La réciprocité. Comment peut-on s'impliquer dans une entreprise si on n'a pas le sentiment que l'entreprise s'implique en retour vis-à-vis de soi ? Il ne s'agit pas forcément de la politique de rémunération ou d'avantages pécuniaires, mais plutôt de tous ces petits signaux qui témoignent de l'intérêt de l'entreprise pour la personne, et pour le travail qu'elle réalise. La reconnaissance, la prise en compte des attentes, la pertinence d'un *feed-back* contribuent à ce sentiment de réciprocité. L'illustration parfaite de cette attente est ce chef d'industrie qui pensait que pour stabiliser son personnel il lui suffirait de mettre en place une politique de rétention (action artificielle de fidélisation basée sur l'argent) en instaurant de nouvelles primes. Et ce, alors que les salariés attendaient avant tout de l'attention et de la reconnaissance. La réaction des salariés face à cette proposition a été violente et l'entreprise a traversé la plus importante crise de sa courte histoire. Les salariés ne cherchaient pas à comprendre la position du chef d'entreprise qui ne savait pas sur quel pied danser. Tout ce qu'ils voyaient était que d'un côté, on ne les écoutait pas et que, de l'autre, on cherchait à acheter leur silence et leur docilité ! Comment le chef d'entreprise, depuis son bureau au dernier étage, porte close, pouvait-il leur proposer de l'argent pour les inciter à rester alors qu'il ne se donnait même pas la peine de venir les voir dans l'atelier ? Les salariés avaient assimilé ses propositions financières à un manque de considération de la part de la direction : ils se voyaient assimilés à de la marchandise, et non pas traités avec respect.

L'appropriation. Comment un collaborateur pourrait-il s'impliquer dans son entreprise sans la considérer un peu comme la sienne ? Il ne s'agit surtout pas de parler uniquement actionnariat mais de

 © AFNOR Éditions

toutes les possibilités offertes au salarié de s'approprier son expérience de travail, de sentir qu'il fait partie d'une collectivité, de se sentir maître de ce qu'il fait. L'appropriation renvoie au processus d'identification de la personne à « son » travail, dans « son » bureau sur « son » ordinateur afin de réaliser « ses » objectifs.

Manager et fidéliser dans la diversité

Avant de finaliser votre politique de fidélisation, il ne faut pas oublier de prendre en compte la diversité des individualités et des situations que l'on peut rencontrer dans l'organisation.

- Comprendre que les dynamiques de la diversité demandent une nouvelle définition de l'équité. Ne pas traiter les employés de la même façon mais les traiter chacun de manière appropriée à leurs besoins.
- Résister au principe de la « similarité » sociale. C'est la tentation d'embaucher, de promouvoir et de récompenser seulement ceux qui sont « comme soi ».
- Fidéliser ne signifie pas endoctriner. Avoir une culture de l'entreprise forte demande de maintenir la diversité des points de vue.
- Se souvenir que la vraie diversité consiste à créer un environnement qui maximise la contribution de tous les talents disponibles.

■ *Engager son âme*

Certaines entreprises ont perdu le feu sacré de leur créateur, les employés se contentent de faire leurs horaires en échange de leur salaire. Leur manager estime qu'une entreprise n'est pas un lieu de vie mais un lieu de travail et que, si une personne est ici, c'est pour mettre ses mains ou son cerveau au service de l'entreprise. Que ce soit dans le privé, le public, les services ou l'industrie, la bureaucratie a vaincu l'ardeur des plus motivés. Dans de telles entreprises, il sera facile de démontrer que neuf personnes sur dix sont à la fois désimpliquées de leur travail et désengagées de leur entreprise !

Les entreprises qui ont le feu sacré et qui trouvent toujours le moyen de motiver leurs salariés savent que rien au monde ne vaut que l'on perde son âme. Les employeurs de référence donneront à leurs salariés de bonnes raisons de s'impliquer personnellement et

© AFNOR Éditions

émotionnellement dans leur entreprise. La capacité des salariés à utiliser leur imagination, leur créativité et leur passion dans une recherche constante de l'amélioration ne provient pas d'un chèque mais du cœur. Dire que l'on veut rassembler ses salariés dans une volonté commune de performance n'est pas une démarche d'endoctrinement mais la base d'une relation privilégiée entre l'entreprise et ses salariés. Et il ne s'agit pas de slogans placardés sur les murs, mais d'actions concrètes qui prouveront que l'entreprise s'engage à fournir à ses salariés une excellente raison de se lever le matin.

13.2 Clarifier les règles du jeu

Pour conserver ses salariés, il faut aussi leur donner le sentiment de faire partie d'une entreprise qui sait où elle va. Ce qui passe inéluctablement par une clarification des règles du jeu, en particulier dans les grands groupes où les sites ont parfois des cultures très différentes. Il peut s'agir de diffuser une même culture d'entreprise ou une même charte de management. D'autres entreprises vont plus loin. Elles affichent des valeurs éthiques auxquelles les salariés ont envie d'adhérer afin de démontrer que la recherche du profit n'est pas un but en soi, mais seulement un moyen, et que le véritable objectif est de rendre l'activité de l'entreprise pérenne : il ne s'agit donc pas de couper la branche sur laquelle toute l'entreprise repose.

Adoptez la cohérence interne

Si l'entreprise souhaite pratiquer une politique répondant à des normes de cohérence interne, elle devra sélectionner les salariés à fidéliser toujours selon les mêmes critères (compétence, polyvalence, criticité, etc.). Même si tous les salariés ne sont pas fidélisables, ils doivent tous faire l'objet d'une attention individuelle leur permettant de se sentir concernés. Pour fidéliser un salarié, il est sans doute nécessaire de lui montrer l'intérêt qu'il représente pour l'entreprise. Si vous le récompensez de la même façon que les autres salariés, il ne perçoit pas la reconnaissance personnalisée dont il aurait besoin pour être fidélisé.

© AFNOR Éditions

La participation des salariés

Parce que la performance globale est l'affaire de tous dans l'entreprise, chaque salarié doit contribuer à la marche de l'entreprise selon ses responsabilités et ses capacités. Que ce soit en participant à la mise en place des objectifs ou des horaires pour les salariés les moins qualifiés, à des projets d'entreprise ou à l'élaboration de la stratégie pour les personnes concernées.

Clarifier les attentes individuelles

Nous avons développé cet aspect dans la partie précédente. Quand les salariés savent clairement ce qu'on attend d'eux et qu'ils sont assurés de pouvoir compter sur l'aide de leurs collègues et l'assistance de leur manager, le sentiment de confiance sur lequel repose la fidélisation des salariés commence à s'établir.

Récompenser pour ce qui est important

Récompenser les bons comportements est un principe de base du management facilement oublié dans les remous de l'activité quotidienne. L'entreprise doit prouver que, malgré les incertitudes, les principes qui régissent sa culture restent solides. Il ne s'agit pas, par exemple, de réprimander l'échec d'un collaborateur alors que sa culture a toujours été basée sur l'entrepreneuriat, l'innovation et la prise de risque. Le résultat en serait la démobilisation immédiate de la personne incriminée et le retour de la méfiance de ses collègues qui auront remarqué un écart entre paroles et actes. De nouveau, la relation entre le salarié et son entreprise sera renforcée selon la capacité de celle-ci à reconnaître et à donner la récompense appropriée.

13.3 Faire évoluer la culture d'entreprise

Les employeurs de référence qui mettent en place un environnement de fidélisation doivent avoir une culture d'entreprise forte et unique. L'enjeu est de cultiver sa différence et d'adapter sa culture à ses salariés et non pas de les contraindre à s'adapter à une culture qui n'est pas la leur. La sanction de cette pratique sera de voir son *turnover* augmenter ou la créativité et les capacités d'amélioration continue de son organisation disparaître comme une goutte d'eau sur une plaque chauffante.

Les personnes recherchées sont certes motivées par l'argent, mais ne resteront pas si l'intérêt de l'emploi est inexistant ou si le cadre de travail est trop contraignant. Nous avons déjà évoqué les méthodes utilisées pour rendre un travail plus attractif dans la première partie, il reste maintenant à évoquer l'évolution de l'environnement de travail. Si elle prend conscience de l'impact d'un environnement propice au développement et à la fidélisation de ses salariés, l'entreprise doit développer des concepts simples et faciles à mettre en œuvre, mais qui feront toute la différence et transformeront l'entreprise en « endroit à vivre ».

Rendre ses valeurs morales solides et visibles

Dans le but avoué de renforcer la confiance des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, investisseurs, etc.), il s'agit de faire prendre conscience aux personnes travaillant avec vous que leur emploi est juste et moral. Elles pourront ainsi s'y investir en toute confiance. Elles doivent savoir que, pour vous, elles constituent un capital sur lequel investir et non pas une ressource que l'on peut gaspiller sans compter. Il s'agit de RA-SSU-RER ses salariés, non pas en leur promettant un emploi à vie, une évolution automatique et un salaire indexé sur leur ancienneté, ce qui n'est plus crédible, mais en leur assurant une certaine stabilité en termes d'objectifs à réaliser et de développement de leurs compétences, en vue d'évoluer en même temps que leur emploi et de rester facilement employables. Vous ne pouvez plus garantir l'emploi, à vous de garantir l'employabilité.

Miser sur un comportement éthique

Honnêteté et ouverture d'esprit sont des composantes facilement identifiables du comportement éthique. Aux dirigeants et aux managers de prouver au jour le jour que cette éthique n'est pas qu'un vernis peint à la hâte et qui se craquèle dès qu'il s'agit de faire des économies ou de gagner un client important.

Écouter et pas seulement entendre

Alors que les informations quotidiennes commentent à longueur de temps les comportements de certains patrons voyous, vous devez encourager vos managers à pratiquer le dialogue social. Vous

© AFNOR Éditions

devez être prêts à mettre en œuvre des enquêtes de satisfaction interne permettant de recenser les attentes des salariés et de suivre le baromètre du climat social. Vous devez être prêts à prendre acte de ce que vos salariés vous diront.

Faciliter l'échange d'information et la transparence

Les salariés ont besoin d'être impliqués dans la vie de leur entreprise. Que ce soit professionnellement pour mener à bien leur mission, ou personnellement pour se sentir impliqués dans une communauté. Selon la taille de l'entreprise, les dirigeants utiliseront les rencontres informelles ou les supports de communication internes pour faire le point sur les avancées de certains projets, sur les relations avec les nouveaux clients, pour donner un retour sur les enquêtes de satisfaction clients ou salariés, la situation financière de l'entreprise, etc.

Instaurer l'amélioration continue et la culture de la performance

Tous les acteurs doivent être engagés dans la recherche de l'amélioration continue, essence même des procédures qualité. Et l'excellence du travail réalisé doit être reconnue, si ce n'est récompensée. La qualité ne doit plus être présentée comme un système rébarbatif et administratif de fabrication mais comme une méthode d'organisation qui a fait ses preuves. Peut-être n'êtes-vous pas « ISO ». Pourtant, si vous ne faisiez pas un travail de qualité, votre entreprise n'existerait plus depuis longtemps !

Capitaliser l'expérience des anciens

Peu importe que le choc démographique ait lieu ou non, l'expérience des seniors devient une chance supplémentaire d'inoculer la culture de l'entreprise aux plus jeunes, d'alimenter le management du savoir de l'entreprise ou d'assurer l'accompagnement des collaborateurs qui en ont besoin. S'ils sont judicieusement sélectionnés et formés, les anciens communiqueront leur passion pour leur métier et leur recherche du travail bien fait.

Avoir une culture du recrutement

Le recrutement doit prendre une place importante parmi les devoirs du dirigeant, du manager et des salariés de façon générale. Tous les

© AFNOR Éditions

acteurs de votre entreprise doivent avoir à intervenir à un moment ou à un autre dans le processus de recrutement. Les occupants du poste à pourvoir afin de déterminer les compétences ou aptitudes nécessaires à une réussite dans l'emploi, les collègues et manager pour sélectionner puis recevoir les personnes lors de leur premier jour. Les dirigeants enfin, pour rencontrer les nouveaux recrutés ou intervenir lors de sessions d'intégration.

Encourager l'esprit d'entreprise

La prise de risque, le goût de l'innovation et l'esprit créatif des salariés doivent être reconnus et récompensés. Ensuite, l'entreprise doit être organisée de telle sorte que les délais entre l'idée et sa commercialisation soient les plus courts possibles. C'est à ce prix que l'entreprise restera en avance par rapport à ses concurrents.

Siffler en travaillant

Si s'amuser sur son lieu de travail paraît être une idée dépassée digne des *start-up*, il reste quand même important que le travail ne soit pas seulement un moyen de gagner de l'argent mais aussi celui de se réaliser et de vivre des moments excitants. Il faut que vos collaborateurs aient envie de travailler pour leur entreprise, avec leurs collègues, et ne viennent pas le matin à reculons.

Avoir une culture du soutien et du *feed-back*

L'entreprise doit être centrée sur le développement de ses forces vives. L'enjeu est d'aider et de soutenir (non pas d'assister) ses collaborateurs, qu'ils soient directeurs de branche ou opérateurs, à réaliser leur travail dans les meilleures conditions possibles. Que ce soit en leur remontant le moral, en veillant à leur confort matériel et mental ou en leur assurant un *feed-back* régulier sur la qualité de leur travail et les moyens de s'améliorer.

Encourager le travail en équipe

Une entreprise ne doit pas être un lieu de compétition interne mais un espace de collaboration. La circulation de l'information doit être facilitée afin d'être partagée entre tous les collaborateurs le plus rapidement possible. Chacun doit être conscient de travailler dans l'intérêt de son entreprise et non pas dans une course à la réussite individuelle.

 © AFNOR Éditions

Arrêter la lutte des classes

Beaucoup d'entreprises ont compartimenté leur organisation et leurs conditions de travail en fonction du statut du collaborateur. Que ce soit la place de parking réservée près de l'ascenseur ou la taille du bureau.

Il faut maintenant rénover cette culture. Tous les salariés ont le même but : assurer le succès de leur entreprise, recueillir les fruits de leur travail et préserver leur emploi. Donc personne n'est différent d'un autre, seul le poste est différent.

Il s'agit d'abord d'accepter une certaine flexibilité quant à la tenue de travail (*casual Friday*, tenue plus informelle le vendredi) ou d'éliminer la hiérarchie des places de parking (les places réservées le restent pour les travailleurs handicapés ou les femmes enceintes. Pour les autres, ceux qui arrivent le plus tôt sont ceux qui se gareront le plus près). On peut aussi mettre dans la balance la taille de la voiture ou la taille du bureau. Il existe encore des chefs d'entreprise, même de petite taille (l'entreprise, pas le dirigeant !), qui disposent d'un « bureau directorial » à la porte fermée plutôt que d'être au milieu de leurs salariés à partager leurs joies et leurs peines. Au contraire, d'autres dirigeants d'entreprises ne sont plus identifiables parmi leurs salariés, car ils partagent avec eux le même espace de travail.

Créer une direction du capital humain (DCH)

Le terme de « capital humain » remplace peu à peu celui de « ressources humaines ». Le grand mouvement de création de valeur affecte les directions des ressources humaines au même titre que les autres services de l'entreprise. Pour ne plus être uniquement considérées comme centre de coût, les directions des ressources humaines s'efforcent de devenir centres de services et donc de profits.

Dans cette mouvance, le service des ressources humaines évolue vers un service de ressources humaines en libre-service (RHL) : les ressources humaines développent et adaptent des outils et des méthodes selon les besoins des managers. Elles peuvent aussi intégrer une cellule marketing afin de développer leur attractivité à destination des candidats potentiels en externe, de maintenir la fidélisation en interne et d'attirer, satisfaire et fidéliser les salariés au

© AFNOR Éditions

même titre que les clients. Il est également possible d'organiser les ressources humaines par ligne de produits (rémunération, formation, mobilité, etc.). Les ressources humaines peuvent aussi assurer la reconnaissance, l'implication, les enquêtes de satisfaction et de climat social.

Créer une organisation anti-stress

Le stress est la réaction de l'organisme face à des agressions, pressions ou contraintes de l'environnement s'exprimant à travers une tension psychologique qui affecte l'ensemble du fonctionnement de l'organisme. S'il peut être considéré comme positif car mobilisant l'énergie qui permet de se dépasser, il n'empêche qu'il est le plus souvent destructeur. En retour de leur investissement, les salariés attendent qu'on leur garantisse un sens à leur travail et que l'on prenne soin de leur bien-être personnel.

Avant de penser à installer un jacuzzi avec masseuses pour vos salariés trop stressés, sachez qu'il ne suffit pas de traiter les symptômes : il faut déterminer ce qui rend « stressante » une culture d'entreprise :

- la tendance à stimuler les comportements par l'émulation et l'esprit de compétition ;
- des sollicitations trop puissantes pour atteindre des objectifs intenables en suivant des procédures fastidieuses ;
- des appels trop fréquents au sacrifice de soi pour l'obtention d'une potentielle promotion ;
- un *turnover* ou une mobilité interne trop intenses qui brisent les réseaux de relations ou d'affinités ;
- une contradiction trop visible entre les principes d'équité déclarés et la réalité ;
- une organisation déstructurée donnant l'impression de se battre contre des moulins à vent ;
- une activité au quotidien qui consiste à perpétuellement éteindre des feux et qui rend impossible la projection à moyen terme ;
- l'entretien de l'insécurité dans le déroulement de carrière ;
- l'alourdissement de la charge de travail au détriment de son enrichissement, etc.

© AFNOR Éditions

14

Engager par choix et non retenir par l'argent

On pourrait penser qu'une relation directe existe entre le salaire et la satisfaction au travail : toute augmentation de salaire entraînerait un accroissement proportionnel de la satisfaction au travail et donc de la fidélisation. Pourtant, les études menées depuis 35 ans démontrent que la rémunération n'a pas l'impact le plus important sur la satisfaction[16]. Les salariés sont plus satisfaits quand leur salaire est élevé mais, selon la théorie de l'équité, ce qui joue le plus sur leur satisfaction est d'avoir la perception d'être payés à leur juste valeur et à égalité avec leurs collègues.

En reprenant les résultats des enquêtes régulièrement publiées sur les critères influant le plus sur la satisfaction (Entreprises et carrière, IFOP, EPSY, The Gallup Organization, etc.), on s'aperçoit que l'intérêt du travail, la prise en compte des attentes individuelles et les signes de reconnaissance sont situés dans les premières positions et que toute augmentation de rémunération, même à destination des « bas salaires » pour lesquels le niveau de rémunération

16. Centers R. et Bugental D.E., "Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population", *The Journal of Applied Psychology*, n°50 – 1966.

joue le plus sur la productivité, a des effets aussi temporaires que la potion magique.

L'augmentation systématique n'est pas la solution : c'est un « prérequis » que les salariés soient rémunérés au même niveau que tous les salariés de leur secteur, mais les conditions de travail, l'intérêt de ce travail, le management et la prise en compte des attentes individuelles sont prioritaires. Pour la majeure partie des salariés, l'argent n'est pas le premier élément de motivation à long terme. Une proposition d'augmentation reste pourtant le premier réflexe du manager qui doit faire face au départ d'un collaborateur de valeur. La plupart du temps, il ne réalise pas que, lorsque son collaborateur a émis l'intention de partir, il est souvent trop tard pour le faire changer d'avis. Bref, l'argent fait partie de l'équation, mais ce n'est pas la seule variable.

14.1 La rémunération globale

Le plus souvent, la seule méthode utilisée pour fidéliser les salariés est une politique de rémunération comprenant divers systèmes de primes monétaires et financières (bonus, stock-options…). C'est oublier la différence entre fidélisation et rétention.

La fidélisation est l'action volontaire de la part de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés. Instaurer une politique de fidélisation consiste alors à mettre durablement l'homme et ses exigences (attentes et besoins) au centre des préoccupations de l'entreprise, afin d'assurer la satisfaction professionnelle du salarié et d'instaurer une relation partagée de confiance. Dans cette relation stable et durable, le salarié reste dans l'entreprise par une volonté personnelle issue à la fois d'une réflexion, d'un libre choix et d'une prise de recul.

La rétention, trop souvent confondue avec la fidélisation, consiste à retenir quelqu'un par des moyens contraignants pour le salarié et coûteux pour l'entreprise. Le collaborateur n'a plus le libre choix de rester dans son entreprise. Il reste parce que les avantages (financiers, pouvoir, etc.) qu'il en retire sont plus importants qu'ailleurs.

 © AFNOR Éditions

14.2 La limite de la rémunération sur la fidélisation

Plus que le niveau de la rémunération lui-même, c'est son impact sur les attentes individuelles et le sentiment d'équité qui est à étudier plus précisément. L'influence de la rémunération sur le salarié dépend de ses attentes initiales. Si la rémunération est trop faible, l'individu est incontestablement frustré et insatisfait. Inversement, ce n'est pas parce qu'elle se situe à un niveau élevé que le salarié est automatiquement comblé (il peut très bien considérer que cette rémunération est normale parce qu'il la mérite). Le salaire est apprécié en relation avec l'apport personnel qui inclut le sentiment de réussite de la personne dans son emploi et le niveau professionnel auquel le travailleur s'identifie.

Lorsqu'un cadre, surtout d'un niveau élevé, demande une augmentation de salaire, il s'agit très souvent du symptôme d'un malaise plus profond. Traiter les symptômes de l'insatisfaction (demande d'augmentation), sans remonter à ses véritables causes (conditions de travail ou relations interpersonnelles difficiles, etc.) et se contenter de multiplier les moyens de rémunération (primes, intéressement, participation…), c'est s'en remettre à de fausses solutions.

Une telle politique, basée uniquement sur un cumul de bonus, a ses limites.

- Elle tend à indifférencier les employeurs les uns des autres. La différenciation ne se fait plus que sur la somme totale des primes.
- L'impact de chaque instrument sur les salariés et l'image d'employeur de référence s'atténuent.
- Elle ne constitue pas le premier critère de stabilité pour les salariés. Les critères de stabilité sont les conditions du travail et son intérêt, la qualité du management et la prise en compte des attentes individuelles.
- Elle introduit un phénomène de surenchère délicat à contrôler, ce type de politique ayant tendance à s'institutionnaliser dans la durée. Une prime octroyée plusieurs années consécutives a tendance à devenir automatique dans l'esprit des salariés.
- Elle attire ou transforme les salariés en « mercenaires » uniquement motivés par le niveau de rémunération et prêts à

saisir tous les avantages possibles. Tout cela sans aucune garantie d'amélioration des résultats, de la motivation ou de l'implication.

– La satisfaction engendrée par l'obtention d'une prime ou de tout autre avantage financier est rapidement oubliée et n'a que très peu d'impact sur les capacités de fidélisation des salariés. En oubliant le véritable but que l'on souhaite atteindre (rendre le salarié attaché à son entreprise et prêt à faire des efforts pour elle), le danger est de rendre le salarié plus motivé par la récompense que par la qualité de son travail.

Il ne s'agit pas de dire que le salaire n'est pas important, il l'est ! Mais plus que la valeur de cette rémunération, ce qui compte est la façon dont elle peut s'adapter aux aspirations et aux attentes de reconnaissance de chacun. Un programme de fidélisation adéquat allie une politique de rémunération flexible et une gestion adaptée des sensibilités personnelles. L'entreprise ne peut plus se contenter de retenir ses salariés, elle doit les aider à s'épanouir. Après le temps de travail, le contenu du travail, les contrats de travail et l'organisation, c'est au tour de la rémunération de devenir flexible et personnalisée. Ce type de pratique permet d'illustrer la capacité de l'entreprise à laisser sa place à l'individu et à se montrer ouverte à la différence.

Les composantes de la rémunération globale

Il est souhaitable d'acquérir une culture et une pratique de la rémunération globale, en la répartissant en plusieurs composantes complémentaires qui jouent des rôles différents :

– une rémunération financière et généralisée composée d'éléments de rémunération immédiate (salaires, primes, etc.) et d'éléments de rémunération différée (stock-options, plan d'intéressement, etc.) ;

– une rémunération indirecte sélective et individualisée (formation, projet personnel, plan d'épargne entreprise [PEU], etc.).

Une paie équitable

Les salariés n'ayant pas de *feed-back* de la part de leur manager sur la qualité de leur travail vont naturellement regarder le seul chiffre dont ils disposent pour connaître leur importance dans l'entreprise et leur performance dans leur emploi : celui inscrit en bas de leur

© AFNOR Éditions

fiche de paie. Ils vont comparer ce montant avec ce qu'ils gagnaient avant, ce que leurs collègues gagnent et bien sûr ce qu'ils pourraient gagner ailleurs. Moins le travail sera reconnu, moins il proposera d'opportunités d'évolution, plus le montant de la rémunération sera considéré comme important.

Le départ des salariés qui ont la compétence et l'expérience recherchées, bref de ceux que vous devriez fidéliser, peut être facilité par des appels de l'extérieur, concurrents ou chasseurs de têtes. On leur proposera un salaire plus élevé et des possibilités d'évolution. Si vos salariés ne sont pas conscients de leur importance ou s'ils ont la perception de ne pas être rémunérés équitablement, ils vous quitteront sans remords.

Même si, par définition, une politique de fidélisation ne repose pas sur le montant du salaire, celui-ci doit cependant être compétitif. Le minimum acceptable est de rémunérer ses salariés sur la base de ce qu'ils valent sur le marché de l'emploi. D'autant que, la plupart du temps, les salariés savent ce qu'ils valent, d'abord, car ils ont passé plusieurs entretiens lors de leur recherche d'emploi, ensuite, parce qu'il leur suffit de faire une recherche sur internet ou d'attendre les études de salaires qui paraissent dans la presse plusieurs fois par an. Mais la rémunération doit correspondre à une grille prenant en compte l'expérience, les compétences mises en œuvre, le niveau de rémunération dans le bassin d'emploi de l'employeur. Pour fidéliser, il ne suffit pas de répondre à l'escalade financière des moyens de rétention.

Rémunérer la performance

Si les rémunérations des commerciaux comprennent une variable depuis toujours, ce mode de rémunération se répand aujourd'hui dans les autres emplois. De plus en plus d'entreprises, les grandes, mais aussi les moins grandes, mettent en place des objectifs à atteindre et des indicateurs afin de suivre les progrès et la réalisation desdits objectifs. Si la performance peut être objectivement mesurée, les bonus peuvent alors s'adapter au niveau de réussite.

Par exemple, le dirigeant d'une entreprise de métrologie de 50 personnes (majorité de cadres, filiale d'un groupe américain) convoque un spécialiste afin de déterminer les modes d'intéressement financier à mettre en place dans sa société. Il initie une

réunion avec les chefs de service, sans le dirigeant (ce dernier leur ayant indiqué au préalable que le consultant serait chargé de la mise en place d'un nouveau système de prime).

La réunion, où ces chefs de service étaient libres de s'exprimer, dure quatre heures et aboutit aux résultats suivants :

- Leur travail n'est reconnu ni par la direction, ni par le siège : loin de demander une prime comme preuve de reconnaissance, ils attendent surtout une simple reconnaissance verbale.
- Ils sont frustrés quotidiennement dans leur travail, n'ayant aucun soutien du siège concernant la mise en place des suggestions qu'ils soumettent. Ils voient ainsi leur part de marché diminuer alors que leurs concurrents mettent en place des méthodes similaires à leurs propres suggestions.
- Ils reprochent à leur directeur de ne pas leur donner d'objectifs stratégiques précis et de ne pas avoir de poids face aux décisions américaines.
- Ils jugent la mise en place des 35 heures bâclée car personne ne leur a demandé leur avis sur l'organisation.
- Sur les 12 personnes présentes, trois ont clairement exprimé qu'elles cherchaient un nouveau poste et quatre autres qu'elles étaient en train de réfléchir sur leur CV !

Contrairement à la première idée de la direction, mettre en place une politique financière d'intéressement n'était absolument pas adapté à la situation de l'entreprise qui devait d'abord mener des actions sur les points suivants :

- reconnaissance du travail accompli ;
- écoute et action de la part du siège concernant les suggestions des collaborateurs ;
- mise en place d'une stratégie commerciale et marketing en concertation avec les cadres concernés ;
- soutien des cadres et des salariés en leur donnant les véritables moyens d'effectuer leur travail ;
- mise en place d'un plan de carrière structuré et d'un plan de formation.

 © AFNOR Éditions

14.3 Les nouvelles formes de rémunération

La réduction du temps de travail de 1998-2002 ayant souvent entraîné un gel des salaires, les employeurs ont développé de nouvelles techniques de rémunération dont l'objectif est de récompenser l'investissement personnel du salarié. Ces techniques de rémunération permettent d'individualiser les salaires selon le mérite de chacun. Dès lors, la négociation d'embauche ne consiste plus seulement à s'entendre sur le montant du salaire mensuel fixe mais sur un ensemble d'éléments monétaires et qualitatifs constituant la « rétribution globale du salarié ».

Les directions des ressources humaines élargissent leur offre de rémunération en l'englobant dans celle de rétribution globale composée du maintien de l'employabilité (développement des compétences par la formation et le *coaching*), des parcours professionnels individualisés (gestion des carrières, priorité sur certaines opportunités, etc.), de la réduction du temps de travail (compte épargne temps, 35 heures) ou des prestations de services (garde d'enfants, courses, etc.). L'offre de rétribution globale prenant à sa charge tout ce qui peut contribuer à fidéliser : entretien de l'employabilité, travail intéressant, charge de travail correcte et bonne ambiance de travail.

Des éléments monétaires variables

Cette technique de rémunération, aujourd'hui courante chez les cadres, se propage également chez les salariés des échelons inférieurs. Deux techniques sont principalement utilisées pour faire varier la rémunération des salariés : les primes et l'épargne salariale. Les primes constituent l'élément variable le plus utilisé pour récompenser le salarié. À l'origine réservées aux commerciaux (sous forme de bonus), les primes se développent aujourd'hui dans tous les autres secteurs. Les primes ont l'avantage d'offrir une grande diversité et sont par conséquent difficilement quantifiables : primes exceptionnelles, primes de résultats, primes sur objectifs personnels, primes de cooptation, etc.

Le système de l'épargne salariale est également une technique couramment utilisée pour augmenter la rémunération des salariés en leur permettant de se constituer un capital en valeurs mobilières

pour, par exemple, s'assurer un complément de retraite. Pour l'employeur, l'épargne salariale permet de motiver le personnel, de l'impliquer dans la vie de l'entreprise en réduisant les charges sociales et fiscales, puisqu'aucune augmentation directe des salaires n'est opérée. Le système de l'épargne salariale comprend notamment les primes d'intéressement, les stock-options, mais aussi les plans d'épargne actions (PEA) ou encore les plans d'épargne entreprise (PEU). La loi Fabius du 19 février 2001 incite d'ailleurs tous les employeurs à mettre en place ce système de rémunération, en créant le plan partenarial d'épargne salariale volontaire (PPESV) mais aussi le plan d'épargne interentreprises (PEI), destiné à développer l'épargne salariale au sein des PME et des PMI de moins de 50 salariés (en effet, à ce jour, seules 3 % des PME ont instauré un système d'épargne salariale).

Des éléments qualitatifs

Les entreprises accordent de plus en plus souvent à leurs salariés divers avantages en nature : mobile, ordinateur portable, chèques déjeuner, voiture de fonction, etc. qui constituent des avantages très prisés. Pour l'employeur, l'intérêt de telles mesures est incontestable : elles renforcent le confort matériel de ses salariés sans alourdir le coût de sa masse salariale. La question se pose alors de savoir si, pour le salarié, une augmentation « traditionnelle » ne serait pas plus avantageuse (notamment pour sa retraite), même si, fiscalement, ce système d'avantages en nature peut l'attirer de prime abord ?

Par ailleurs, d'autres éléments de négociation font leur apparition dans les entreprises françaises, prouvant que les employeurs s'intéressent non seulement à la vie professionnelle du salarié mais aussi à la qualité de sa vie personnelle. Sont ainsi accordés divers avantages tels que l'aménagement du temps de travail, le financement de stages de formation, la création de crèches ou la mise à disposition de différents services sur le lieu de travail.

Les formations nécessaires à l'employabilité sont aussi à intégrer dans la rémunération si elles sont financées par l'entreprise alors qu'elles sortent du cadre professionnel et permettent par exemple de réaliser un rêve inassouvi.

© AFNOR Éditions

Les primes de fidélité/de fidélisation – à oublier ?

La prime de fidélisation est un bonus offert à un salarié pour être resté jusqu'à la fin d'un projet important pour l'entreprise. Le montant de la prime dépend du poste et de l'ancienneté du salarié. Si offrir une prime de fidélisation, financière ou non, peut sembler être une bonne idée pour motiver certains salariés stratégiques impliqués dans un projet dont le résultat engage l'avenir de l'entreprise, certains effets secondaires et indésirables sont à prendre en considération concernant son usage régulier.

- Si la prime est suffisamment intéressante pour inciter le salarié à rester, vous faites dans ce cas de la rétention et non de la fidélisation. Vous forcez quelqu'un à rester avec le risque de comportements de retrait (de l'absence au sabotage) et vous risquez par contrecoup aussi de faire baisser le moral de ses collègues.
- Cette prime peut être perçue par le salarié comme un délai supplémentaire pour trouver un nouvel emploi. Vous avez juste retardé son départ et vous le payez pour qu'il mette à jour son CV et trouve un autre employeur.
- Si plusieurs personnes sont concernées, vous risquez d'avoir un départ massif sur une courte période alors que ces départs auraient été plus étalés dans le temps, vous laissant le temps d'y faire face.
- Vous êtes en train de créer une sécurité de l'emploi qui est très dangereuse. Les salariés doivent rester flexibles et ne sont à fidéliser que sur une période où l'entreprise peut utiliser leurs compétences. Fidéliser ne signifie pas garder à vie.
- Un sentiment d'iniquité peut surgir dans une même équipe où certains reçoivent cette prime et pas les autres (ceux qui sont arrivés en dernier sur le projet, ou ceux qui sont arrivés suite à une fusion par exemple).
- Ceux qui pensent partir vont attendre un peu pour voir s'il n'y a pas de prime à grappiller. Mais bien sûr, leur productivité sera nulle pendant ce temps-là.
- Rémunérer les gens pour rester va à l'encontre de la notion de rémunération liée à la performance. Il suffit de rester à se tourner les pouces puisque seul le temps de présence et non la performance est pris en compte pour obtenir cette prime.

© AFNOR Éditions

– Si, par malheur, vous avez fait une erreur de recrutement (la personne dont le comportement change du tout au tout une fois sa période d'essai terminée), cette prime qui est collective motivera ce salarié indésirable à rester.

L'argent est une raison de rester mais pas la seule. Comme en amour, la fidélité professionnelle ne s'achète pas. Même avec un salaire supérieur à la moyenne du secteur, si le travail est inintéressant, le manager incompétent, les formations gelées ou les promotions bloquées, multiplier par deux le salaire ne sera pas forcément une raison suffisante pour rester. Les primes de fidélisation ont tant d'effets secondaires que leur utilisation est à proscrire. Dans l'idéal, la relation employeur-employé doit être basée sur la confiance et l'attachement professionnel et non pas sur une relation donnant-donnant de rétention. Les salariés doivent rester parce qu'ils en ont envie.

Lors des anniversaires de mariage, il est commun de faire un cadeau. Est-ce simplement pour célébrer l'événement ou est-ce pour récompenser votre conjoint d'être resté une année de plus ? Il ne resterait plus qu'à lui promettre que si il/elle reste un an de plus, il y aura un autre cadeau (une bague en diamant ? une voiture ?) qui deviendra plus cher chaque année.

Il existe au moins deux alternatives à cette prime.

– Plutôt qu'une prime de fidélisation, faites une étude interne sur les salariés n'ayant pas eu de promotion depuis longtemps, ceux qui sont rémunérés en dessous de la moyenne de votre secteur ou d'autres « personnes à risque » (*cf*. la partie 12.3 du chapitre 12 afin de prévoir les départs).
– Gardez toujours un réservoir de talents internes qui pourront prendre la suite en cas de départ inopiné. Le *turnover* est naturel et peut-être la présence d'un nouvel élément dans l'équipe sera-t-elle bénéfique au projet, grâce à l'arrivée de nouvelles idées et d'une nouvelle énergie.
– Si le projet à mener est vraiment difficile et demande à vos collaborateurs de rester tard le soir sur plusieurs jours d'affilée, créez une prime exceptionnelle qui ne concerne que ces salariés qui ont suivi le projet jusqu'à son terme et qui sont directement liés à sa réussite.

© AFNOR Éditions

■ ***Et toujours l'équité***

Chaque fois que l'on utilise une méthode de rémunération pour un groupe particulier de salariés (ceux qui sont le plus en contact avec les clients, ceux qui sont managers, ceux qui sont cadres, ceux qui doivent se déplacer régulièrement, etc.), il faut tenir compte de l'avis des autres groupes de l'entreprise afin de ne pas heurter leur sens de l'équité. Les salariés qui pensaient que leur rémunération leur convenait et correspondait à leur travail peuvent devenir insatisfaits si d'autres salariés obtiennent le même avantage ou s'ils apprennent que de nouvelles dispositions ont été prises auxquelles ils n'ont pas droit.

Les salariés comparent ainsi leurs efforts et leur récompense à ceux d'autres salariés « référents », placés dans une situation semblable. L'inégalité et l'injustice créent un sentiment d'insatisfaction qui provoque certaines attitudes de retrait telles que les départs volontaires, l'absentéisme, la passivité, etc.

L'équité est une perception et un sentiment individuels : en effet, qu'il s'agisse de comparaison interne (entre emplois) ou externe (niveau de rémunération), les critères sont subjectifs. Chaque concept de l'équité est important. Le sentiment d'équité est un aspect capital de la relation entre le salarié et son entreprise. Si l'entreprise est perçue comme agissant avec justice, ses employés réagiront de manière constructive. Par exemple, les membres du personnel qui participent aux évaluations, et qui jugent celles-ci équitables, sont mieux intégrés dans l'entreprise et plus stables.

15

Motiver par l'innovation

Le travail n'est plus une source de développement positive en tant que telle, mais un moyen parmi d'autres d'arriver à un but que l'on s'est fixé. Il ne s'agit plus de faire preuve d'abnégation à la tâche ou de mettre sa vie en parenthèse pour son travail.

Il faut donc apprendre à fidéliser par de nouveaux moyens. De nouvelles méthodes de management doivent être mises en place.

Pour cela, il faut agir sur plusieurs fronts :

- **Combattre le stress de l'entreprise**. En identifier les sources humaines, organisationnelles ou autres.
- **Instaurer une politique d'engagement.** Ce qui ne signifie pas que seuls les salariés doivent s'engager dans une sorte de parcours initiatique durant lequel ils porteront allégeance à un patron mégalomane ou à une « organisation-État ». L'engagement va dans les deux sens, l'organisation s'engage en retour sur différents points : employabilité, gestion des carrières, écoute des exigences, analyse de la satisfaction et amélioration continue des conditions de travail, etc.
- **Assurer et suivre le bien-être de ses salariés**. Si un manager averti en vaut deux, un salarié heureux d'exercer son emploi dans son entreprise et souriant en vaut dix.

© AFNOR Éditions

– **Réformer l'ancienne garde (oui, celle qui ne meurt jamais)**. Celle qui considère que l'entreprise n'est pas un lieu de récréation mais de dur labeur.

15.1 Innover pour fidéliser

Fidéliser ses meilleurs éléments demande d'énormes efforts d'innovation car il s'agit de traiter les attentes de chaque personne individuellement tout en renforçant de façon équitable leur sentiment d'appartenir à une communauté, à une tribu qui s'est rassemblée pour atteindre le même objectif. Parler d'innovation ou de créativité dans les ressources humaines peut paraître une nouveauté, la création demandant par nature d'abandonner des structures et des cadres représentés par le droit du travail et les pratiques traditionnelles des entreprises en matière de gestion des hommes. Savoir fidéliser, c'est savoir écouter et savoir adapter son offre (de rémunération, de récompense, de formation etc.) à chaque salarié. Innover implique qu'il faut expérimenter. Si, habituellement, l'échec est considéré comme source de progrès, échouer à identifier les exigences de ses salariés signifiera leur départ ou, pire, leur démobilisation au sein même de votre entreprise.

L'innovation peut se traduire par le renforcement du lien de l'entreprise avec son environnement sociétal :

– par son implication dans l'écologie ou l'humanitaire en reversant un pourcentage de ses ventes ou en laissant ses salariés travailler un certain nombre d'heures dans des associations ;

– par le libre choix vestimentaire laissé aux salariés qui ne sont pas en contact direct avec les clients ;

– par l'implication des salariés volontaires dans des activités de soutien scolaire ou d'aide aux personnes en difficulté ;

– par la mise en place d'un programme de création d'entreprise. Si un salarié veut partir créer son entreprise, proposez-lui un congé sans solde pour qu'il reste assuré. Après un ou deux ans, le salarié pourra revenir s'il le souhaite.

 © AFNOR Éditions

Ajouter du « fun »

Dans beaucoup d'entreprises, le costume uni est de rigueur, la seule fantaisie autorisée étant la couleur : gris ou noir. Avoir de la personnalité n'y est pas toujours bien vu et les promotions ne seront accordées qu'à ceux qui auront su adopter la pensée unique dictée par le dirigeant ou basée sur une culture d'entreprise forte et ancienne qui n'a pas évolué depuis la création de la société.

La frontière travail-loisir s'efface. On ne vit pas pour travailler, mais on travaille pour vivre. Si vous cherchez des salariés qui souhaitent s'investir dans votre entreprise, il faut encourager leur passion pour leur domaine d'activité. Il ne s'agit pas de prendre au sérieux seulement son travail. Ajoutez un peu de gaieté dans votre entreprise. Les gens passionnés par leur travail ont besoin de s'y amuser, surtout les jeunes célibataires qui s'investissent professionnellement et cherchent à créer une tribu de personnes qui leur ressemblent.

- Pour éviter de perdre du temps à vous ennuyer dans des réunions improductives qui s'éternisent, pourquoi ne pas les faire debout ? Vous pouvez être sûr que les participants iront droit au but et que les décisions seront promptement prises par des personnes qui en auront vite assez d'être debout. En plus, cela lèvera certaines barrières sociales, le manager ne présidant pas la réunion en bout de table mais debout, comme tout le monde.
- Décrétez que si vos salariés ne trouvent pas matière à s'épanouir et à s'amuser, ils n'ont rien à faire ici.
- Ne soyez pas trop rigide sur la tenue de travail ou la coupe de cheveux, placez votre intérêt dans les compétences et non l'apparence, etc.

Augmenter la liberté

Pour assurer leur employabilité, les salariés ne doivent pas se contenter d'être obéissants et de suivre les indications de leur manager, mais être acteurs et responsables. Chaque membre de l'entreprise doit réfléchir sur l'orientation de sa carrière, sur le contenu exact de son emploi idéal et des filières de formation à suivre. Chaque personne doit maintenant être son propre directeur

© AFNOR Éditions

marketing (pour adapter ses compétences au marché du travail ou à son entreprise) et son propre commercial (pour vendre ces compétences dans la compétition du marché du travail).

Jusqu'à présent, on contrôlait le développement des compétences de ses collaborateurs et leur évolution afin de ne pas perdre un salarié de valeur à un poste donné, sous le prétexte que, s'il évoluait, personne ne serait aussi habile que lui dans cet emploi et que le service s'en trouverait désorganisé. Avec le management de la fidélisation et, plus généralement, avec les pratiques de l'employeur de référence, la liberté et le pouvoir de choisir sont rendus aux salariés.

Inventer de nouvelles façons de travailler

Inventez de nouvelles façons de vivre le travail. Fondez votre culture sur la confiance, l'écoute et la prise en considération de chacun. Soyez idéaliste et faites participer vos salariés à la mise en place de « l'organisation idéale » et de « l'emploi du temps optimal ». Un climat social apaisé contribue pour beaucoup à conserver ses collaborateurs.

■ ***Avec les 35 heures***

La loi sur les 35 heures a le grand mérite d'avoir encouragé le dialogue social et les démarches participatives, ainsi que d'avoir aidé les employeurs et leurs salariés à prendre conscience de la valeur du temps perdu et du temps libre par rapport à la qualité de vie et au salaire.

Les 35 heures sont aussi un moyen de fidélisation. Mais à condition d'utiliser les bonnes méthodes. Si la méthode utilisée a été la concertation de tous pour rédiger l'accord d'entreprise et que les sujets tels que la formation, le recrutement et les aménagements individuels du temps de travail ont été abordés, la participation de tous à un projet collectif a sans doute initié implication et fidélisation.

Par contre, si les 35 heures ont été appliquées de façon comptable et rigide sans discussion possible, l'effet fidélisation n'aura pas eu lieu et les salariés se seront concertés avec eux-mêmes pour changer d'employeur.

Dans le diagnostic de fidélisation, l'impact de la mise en place des 35 heures influe sur le climat social. Qu'a fait l'entreprise en

© AFNOR Éditions

question ? Comment a-t-elle mis à profit les 35 heures pour fidéliser les salariés ? Quel bilan peut-on dresser quelques années après ?

Les 35 heures sont devenues une réalité, au point que notre société tend à devenir une civilisation de plaisir basée sur les loisirs, où l'accomplissement de soi commence à prendre le pas sur la réussite financière. Les nouvelles formes d'organisation permettent à l'entreprise de concilier performance économique, flexibilité sans précarité et progrès social dans les formules d' « entreprises à la carte ».

■ *Avec le compte épargne temps*

Comme nous l'avons vu, la base de la fidélisation est la personnalisation des réponses apportées aux attentes de ses salariés. Le compte épargne temps permet de personnaliser au maximum la réduction du temps de travail. Grâce à ce système, les salariés peuvent cumuler leurs congés et leurs journées de RTT sur une ou plusieurs années. Tout le monde est concerné, y compris les cadres dirigeants. Plus on a de responsabilités, plus il est vital de comprendre ce qui se passe à l'extérieur, de s'enrichir de nouvelles expériences. Ce temps peut donc être utilisé pour réaliser un rêve inassouvi ou compléter une formation.

■ *Avec la technologie*

Les progrès technologiques donnent la liberté de choisir son lieu et son style de travail. C'est la possibilité de pouvoir travailler chez soi, dans un avion ou dans n'importe quel bureau de la planète à l'aide de l'informatique. Du télétravail au nomadisme, de nouvelles libertés sont accessibles.

Utiliser le Droit Individuel de Formation

Utiliser la formation comme moyen de garder ses salariés est une arme à double tranchant qu'il faut manier avec précaution. Certes, la formation répond à une attente des salariés, et cela va dans le bon sens, mais en même temps cela peut les inciter à partir une fois la formation achevée si l'entreprise ne s'est pas préparée à « l'après-formation ».

On peut d'ores et déjà identifier différentes dispositions très positives et pouvant effectivement être utilisées dans une stratégie de fidélisation.

© AFNOR Éditions

■ *Les étapes d'une démarche de fidélisation*

Dans les grandes lignes, un processus de fidélisation se construit en trois étapes principales :

- identification des salariés à fidéliser ;
- identification des attentes individuelles de chacun ;
- mise en place de pratiques permettant de répondre aux attentes de ces personnes.

La nouvelle loi sur la formation introduit deux principes forts utiles pour l'identification des salariés à fidéliser : la coresponsabilité et le co-investissement. La coresponsabilité demande au salarié de prendre l'initiative de demander une formation et de s'impliquer dans le maintien de son employabilité. Le co-investissement lui demande ensuite d'être prêt à utiliser son temps personnel s'il n'y a pas d'accord spécifique sur le sujet. Ces deux principes permettent d'identifier les personnes les plus motivées et de vérifier leur engagement à évoluer dans leur entreprise ou dans leur emploi. Ce qui, dans le deuxième cas, pourra permettre de prévoir leur départ qui risque d'intervenir une fois la formation achevée.

En ce qui concerne la deuxième étape de la démarche, (l'identification des attentes) la demande de formation doit faire l'objet d'un accord formalisé de l'employeur. C'est donc l'occasion pour le salarié, son manager ou la personne chargée de la formation de faire le point sur les attentes d'évolution de la personne en dépassant le cadre des compétences requises pour tenir le poste qu'il occupe. Savoir si le salarié souhaite une formation pour progresser dans son emploi ou pour progresser dans son entreprise permettra d'identifier son « orientation professionnelle ». Précisons en passant que le salarié orienté vers son emploi est appelé « expert » car il cherche à devenir le meilleur dans son emploi, et ce, quelle que soit l'entreprise, tandis que le « professionnel » cherche à rester dans la même entreprise, l'emploi qu'il occupe étant secondaire.

Et nous arrivons directement à la dernière étape, la réponse personnalisée de l'entreprise aux attentes individuelles de ses salariés. Le professionnel cherchera de nouvelles opportunités d'évolution dans l'entreprise, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales, tandis que l'expert cherchera une évolution en responsabilité.

© AFNOR Éditions

■ ***Les opportunités pour la fidélisation***

Cette réforme peut faciliter les efforts de fidélisation. Pour commencer, elle incite les PME à avoir un véritable plan de formation en prenant en compte leurs besoins (adaptation, évolution ou maintien et développement des compétences). Ensuite, elle institutionnalise l'entretien professionnel qui jusqu'à présent était surtout utilisé dans les grandes entreprises et très peu dans les petites structures. Ce qui resserre le lien entre manager et managé et répond au besoin qu'éprouvent les salariés de savoir s'ils font ou non du bon travail. D'accord, un entretien d'évaluation au moins tous les deux ans n'est pas suffisant, mais pour les entreprises qui n'avaient jamais utilisé cet outil, c'est un bon début !

Toujours d'un point de vue fidélisation, la réforme va pousser les entreprises à réfléchir sur leur organigramme afin d'identifier les possibilités d'évolution qu'elles peuvent offrir à leurs salariés cherchant à évoluer suite à une formation. Enfin, les compétences individuelles seront plus facilement reconnues par l'employeur. Il est utile de rappeler ici que l'absence de reconnaissance est l'une des premières raisons évoquées par les salariés démissionnaires.

■ ***Les pièges à éviter***

Tout d'abord, il faut savoir que la demande de formation est très souvent le signal d'alarme d'un départ imminent. Quelqu'un qui va cumuler ses 20 heures sur plusieurs années pour une formation donnée a forcément un objectif. Ensuite, il faut savoir prévoir le coût financier indirect de la formation. Outre le prix de la formation (en temps et argent), le salarié qui sort d'une formation va s'attendre à être promu et donc augmenté. Les entreprises doivent alors trouver de nouvelles passerelles horizontales et transversales si elles ne veulent pas voir leurs compétences disparaître au fur et à mesure qu'elles les construisent.

En considérant l'évolution des réformes gouvernementales de ces dernières années à travers le filtre de la fidélisation, on voit que ces différentes initiatives se tiennent :

- En facilitant l'accès aux stock options, on a choisi de dire : « si tu es bien payé, tu restes. »
- Avec les 35 heures, le message est : « Assurons un juste équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. »

© AFNOR Éditions

– La Loi Fabius (PPESV et PEI) a permis d'énoncer le principe suivant : « Impliquons les salariés dans leur entreprise afin qu'ils se sentent chez eux. »
– Enfin, la quatrième et dernière réforme concernant la formation tout au long de la vie énonce clairement : « Centrons-nous sur l'individu et son développement personnel. »

Malgré quelques points noirs, la nouvelle réglementation est une chance pour tous les salariés souhaitant progresser dans leur emploi et leur entreprise, mais aussi pour les entreprises qui cherchent à stabiliser leur *turnover*. Les entreprises vont pouvoir distinguer les salariés les plus engagés à progresser dans leurs rangs de ceux qui attendent la bonne formation et la bonne occasion de partir.

15.2 La vie privée au bureau ou à l'atelier

Si la vie professionnelle s'invite dans la vie privée, que ce soit à travers l'ordinateur portable, le téléphone mobile ou la voiture de fonction, pourquoi ne pas imaginer l'inverse et transformer le lieu de travail en lieu de vie ? Après les avantages qui permettent au salarié une plus grande mobilité et une plus grande disponibilité dans son travail, les nouveaux services de conciergerie font leur apparition dans les entreprises, qui cultivent ainsi une image de savoir-vivre : pressing livré au bureau, voiture révisée avant les vacances, coiffeur, masseuse, etc.

Services et vie privée

Les services sont souvent présentés comme une rémunération non pécuniaire facilitant la vie des salariés sur leur lieu de travail. Ils sont le prolongement logique des politiques de fidélisation « années 80 », qui consistaient à fournir, en plus de la rémunération, ordinateur portable et voiture de fonction pour s'assurer de la motivation de ses salariés. Entre juste équilibre et mélange total, la frontière entre vie privée et vie professionnelle semble s'estomper, au point de devenir invisible.

© AFNOR Éditions

Les services en question

Qu'ils soient sous-traités ou gérés en direct par l'entreprise, les services de proximité se proposent de résoudre les problèmes pratiques des salariés et donc de gagner leur disponibilité et leur attachement.

Les plus répandus sont :

- traiteur ou plateau-repas ;
- entretien de véhicule ;
- démarches administratives ;
- livraison de courses au bureau ;
- conseils divers et variés (du juriste à la psychologue) ;
- réception et envoi de courrier ;
- conciergerie (achat de billets ou réservation de restaurant) ;
- baby-sitting, etc.

Aujourd'hui, des initiatives plus exotiques se mettent en place, telles que massages, jeux vidéos ou mise à disposition d'une salle de prière. En se regroupant, les petites entreprises peuvent aussi créer des services de proximité, tel que crèches ou centres médicaux interentreprises.

Prise en compte de la vie privée

Il est dans l'intérêt de l'entreprise d'intégrer la vie « du dehors » dans sa vie « du dedans ». Certains diront que ce n'est pas à l'entreprise de s'occuper de la vie de ses salariés. Sans aller jusque-là, il faut bien reconnaître qu'un enfant malade à la maison ou des vacances qui ne sont pas attribuées en même temps que le conjoint ont un effet non négligeable sur l'engagement du salarié dans son travail qui, comme chacun, a l'esprit occupé par une priorité : sa famille. Pour fidéliser, il faut, en échange de la flexibilité demandée aux salariés, s'adapter aussi à leur vie, aux problèmes qui peuvent survenir et qui demandent un soutien de la part de l'entreprise et non pas une charge émotionnelle supplémentaire.

Entre paternalisme et philanthropie

La mise en place de services sur le lieu de travail, même si elle part d'un bon sentiment, est à manier avec autant de précaution que les primes de fidélisation. Entre paternalisme et philanthropie, entre bien-être et rentabilité, la stratégie managériale doit être assistée d'une bonne communication : cette colonisation de la vie privée peut être mal perçue par les salariés, qui pourraient y voir une invasion de la part de leur employeur. En s'intéressant de près au bien-être de ses employés, l'entreprise soigne pourtant son image sociale en interne et en externe et contribue à améliorer sa marque d'employeur. Cependant, aider ses salariés à oublier de compter leurs heures en réduisant leur stress et en augmentant leur productivité peut, à juste titre, être très mal perçu. D'autant plus que, si l'organisation et l'environnement du travail sont stressants, la pression ne disparaîtra pas simplement parce qu'on a prévu une séance de massage ou la révision de sa voiture pendant une réunion.

Ensuite, si ces services sont mis en place durant une période économique favorable, qu'en sera-t-il lorsque la situation économique se fragilisera ? La disparition de ces services acquis montrera clairement aux salariés qu'il faut commencer à se serrer la ceinture car la situation va mal.

Dans la première partie consacrée aux conditions à rassembler pour devenir un employeur de choix, nous avons évoqué le juste équilibre entre le travail et la vie personnelle. L'employeur qui mélange les genres en fournissant un ordinateur pour que son salarié travaille le week-end ou un service de restauration sur le lieu de travail pour qu'il n'ait pas besoin de quitter trop longtemps son poste pour aller déjeuner est-il un véritable employeur de choix ?

Dans le cadre de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le recours aux services de proximité doit faire partie d'une stratégie globale de fidélisation des talents. Il ne faut pas tomber dans le paternalisme ou la démagogie en essayant de déguiser la table de ping-pong dans la salle de repos en management de la fidélisation ou en transformant l'aide aux démarches administratives en avancée sociale qui empêchera un conflit latent d'éclater ! L'entreprise peut utiliser les services après avoir prouvé sa maîtrise du management de la fidélisation par l'écoute des exigences de ses salariés.

© AFNOR Éditions

15.3 Campus de développement personnel

Les employeurs de référence assurent le développement continu des compétences de leurs salariés et l'amélioration continue de leurs pratiques de management (du recrutement, de l'intégration, de la fidélisation, etc.) 24 heures sur 24. Ainsi, quelles que soient les pratiques de développement utilisées (formation, *coaching*, rotation, etc.), elles ne sont ni ponctuelles, ni à l'initiative unique du salarié.

L'accroissement du niveau de compétences et de connaissances étant une arme économique, les employeurs de choix transforment leur service de formation en campus de développement personnel. Ils mettent à disposition de leurs salariés un centre de documentation leur permettant d'approfondir leurs connaissances, de découvrir vers quels emplois ils pourraient éventuellement évoluer ou encore quelle formation ils devraient suivre pour développer une compétence donnée. Un espace y est réservé pour rencontrer son parrain ou simplement consulter des revues professionnelles. En liaison avec le manager, chaque collaborateur peut y rencontrer psychologue du travail ou conseiller de carrière.

Le campus du développement personnel se distingue du service de formation car il se concentre sur la phase préliminaire de la formation : la découverte de soi, de ses intérêts et de ses attentes. Son rôle est :

- d'accroître l'implication de la hiérarchie dans le développement de ses collaborateurs ;
- d'améliorer la motivation ;
- d'améliorer l'adhésion à l'entreprise ;
- de faire connaître les passerelles d'évolution ;
- de construire des plans de carrière personnalisés.

Les outils

De nombreuses méthodes et outils permettent aujourd'hui d'identifier et de valoriser ses compétences, de mieux connaître sa personnalité, ses centres d'intérêt et ses attentes, que celles-ci soient personnelles ou professionnelles, et de définir ses objectifs de carrière à long terme. Parmi ces outils disponibles, il s'agit de sélectionner ceux qui correspondent à chaque situation.

© AFNOR Éditions

■ ***Le bilan de potentiel***

Le bilan de potentiel permet d'obtenir la synthèse des attentes des salariés (en termes de développement de compétences et motivation), de connaître leur progression possible au sein de la structure et de prévoir leur réussite dans un nouveau poste. Il permet d'augmenter la stabilité et la modularité de l'organisation, de créer un climat de travail favorable et de développer les performances des personnes et de l'organisation. Son rôle est de :

- prédire les performances futures ;
- mettre en évidence les besoins en développement et formation.

■ ***Le bilan de carrière***

Le **bilan de carrière** est la première étape de la construction d'une politique de gestion prévisionnelle d'emploi et de compétences (GPEC), de motivation ou de mobilité. Il permet de valoriser les compétences acquises par le personnel et de définir sa mobilité et ses objectifs de carrière à long terme. C'est donc un outil efficace pour l'entreprise si elle doit sélectionner, en interne ou en externe, les personnes les plus en adéquation avec le poste à pourvoir par rapport à leur expérience professionnelle et technique. Son rôle est :

- d'identifier les aptitudes et potentiels ;
- de renforcer la motivation.

■ ***Le bilan professionnel***

L'évaluation du collaborateur lui permet de développer ses compétences, de les faire reconnaître et de progresser en contribuant aux résultats de l'entreprise. Il s'agit de l'étape incontournable à la mise en place d'un référentiel de compétences, d'un plan de formation et de toute « démarche compétence ». Il reprend l'ensemble des analyses du bilan de carrière et du bilan de potentiel en tenant compte des attentes d'évolution des salariés et des besoins de l'entreprise. Il permet entre autres de diagnostiquer l'adaptation d'un salarié à son poste. Son rôle est de :

- développer les performances des personnes et de l'organisation ;
- valoriser les compétences acquises par le personnel ;
- définir leur mobilité et objectifs de carrière à long terme.

© AFNOR Éditions

■ ***Le bilan de compétence***

Les actions de bilan de compétences sont strictement définies par la loi et permettent au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et ses motivations, dans le but de définir un projet professionnel ou de formation.

Il répond aux préoccupations des salariés qui souhaitent réorienter leur carrière ou vérifier qu'elle correspond à leurs attentes. Le bilan de compétence améliore la performance de l'entreprise en permettant à chacun de trouver sa place. Son rôle est de :

- réorienter sa carrière ;
- réfléchir sur un projet personnel ;
- vérifier la conformité attentes/emploi ;
- analyser et reconnaître ses compétences ;
- clarifier ses valeurs personnelles.

© AFNOR Éditions

À mettre en pratique

- Formez les managers à leur nouveau rôle de ressources humaines, assistez-les et récompensez-les pour leurs efforts.
- Mesurez la capacité des managers à découvrir les talents et à les fidéliser.
- Identifiez les managers ayant un fort taux de *turnover* et évaluez leurs méthodes de management.
- En tant que dirigeant, ne passez pas une semaine sans visiter personnellement l'ensemble de votre entreprise ou sans passer un coup de fil à vos salariés « clés ».
- Mesurez le taux de *turnover* de votre entreprise par service et calculez-en le coût qualitatif et quantitatif. Nommez ensuite un responsable de la fidélisation et donnez-lui des objectifs à partir de la situation actuelle.
- Réunissez vos managers régulièrement pour faire le point sur les risques potentiels de départ et mettez à jour vos plans prévisionnels de recrutement et de développement des compétences.
- Mesurez la « performance » de votre politique de fidélisation et apportez-y les corrections nécessaires.
- Interrogez régulièrement vos salariés sur leur sentiment général à propos de leur emploi, de leur entreprise.
- Mettez en place des entretiens de départ afin de connaître les raisons réelles des départs (choc ou usure). Référencez les raisons données et mettez-les en haut de la liste des choses à améliorer.
- Achetez à tous vos managers les deux excellents ouvrages du même auteur, édités par l'AFNOR et traitant de la fidélisation (dont celui-ci).
- Faites des bilans professionnels individuels des managers pour savoir comment ils ont amélioré leur culture de l'humain et connaissez leur situation professionnelle.
- Instaurez la rotation des emplois pour l'ensemble des salariés afin que tous connaissent le travail de leurs collègues et puissent se situer dans les processus de l'organisation.
- Restez à l'écoute du niveau de rémunération en cours dans votre secteur.
- Identifiez ce qui les fait rester et ce qui les ferait partir. Demandez à vos salariés quelles sont leurs exigences. Analysez leur perception concernant la réponse qu'y apporte leur entreprise.

© AFNOR Éditions

Conclusion

La fidélisation renforce la culture d'entreprise de l'employeur de choix en mettant les salariés et leurs exigences au centre de ses préoccupations afin d'assurer leur satisfaction professionnelle et d'instaurer une relation de confiance partagée. Dans cette relation stable, le salarié reste dans l'entreprise par une volonté personnelle issue à la fois d'une réflexion, d'un libre choix et d'une prise de recul. Il reste donc seul juge de la décision de rester, même s'il avait le choix de partir.

L'employeur de choix qui souhaite fidéliser ses salariés s'apprête à relever un défi sur le long terme et à se différencier des employeurs de « second choix ». Il s'agit d'un projet d'entreprise basé sur l'analyse des emplois, la redéfinition de chaque fonction, l'identification des exigences de ses salariés. Il dépend directement des capacités de ses managers à réagir et à développer des relations de confiance avec leurs collaborateurs et de celle de leur direction à mettre en place une culture de ressources humaines, à redéfinir les processus de recrutement, d'intégration, de gestion des carrières et de communication, pour ne citer qu'eux.

La fidélisation est intimement liée au recrutement des bonnes personnes, mais est-ce bien la première étape à mettre en œuvre ? Par où faut-il commencer ? Le recrutement ? La redéfinition des emplois pour les rendre plus attractifs ? L'amélioration de l'image sociale de l'entreprise ? Il n'y a pas de pratique universelle et infaillible en matière de fidélisation, uniquement des « bonnes pratiques » qui s'adaptent à chaque contexte et permettent de répondre aux défis que l'entreprise doit affronter avec les moyens dont elle dispose. C'est au manager, au centre de toute stratégie de

© AFNOR Éditions

fidélisation, qu'il revient de développer des pratiques efficaces, avec le soutien de formations adaptées.

La fidélisation fait aujourd'hui partie de ces nouveaux modes de management qui se veulent plus sympathiques. Pourtant, s'il est souvent évoqué, le concept de fidélisation reste souvent mal compris, mal interprété et mal mis en œuvre.

La première attitude est celle des entreprises de « second choix », pour lesquelles le management de la fidélisation constitue un moyen de manipuler les salariés et de faire avaler des couleuvres sous le prétexte du management du cœur et des bons sentiments.

La deuxième est de l'assimiler à une « méthode de management dans l'air du temps », réservée aux entreprises qui tentent d'assainir leurs pratiques managériales devant l'enjeu financier qu'elles représentent (sur le recrutement, sur la perte de client, sur les réorganisations, etc.)

La troisième est celle des employeurs de choix qui estiment que leur succès et leur pérennité dépendent en grande partie des personnalités qui travaillent pour eux.

Bref, il ne faut pas confondre management de l'engagement et de l'amélioration continue avec management affectif (et manipulateur). Il ne s'agit pas de revenir au paternalisme et d'infantiliser son personnel. Vos salariés ne sont pas des idiots, sinon quel intérêt auriez-vous à les fidéliser ? Il ne s'agit pas, sous couvert de culture d'entreprise, d'imposer à chacun une façon uniforme de travailler ou de s'habiller.

Et si finalement l'humanisme pour lui-même devenait aussi financièrement crédible aux yeux des actionnaires que la fermeture d'une usine lors d'une restructuration ? Le management de la fidélisation ne concerne pas uniquement une poignée de dirigeants précurseurs en avance sur leur temps. La fidélisation est l'affaire de toutes les entreprises et de tous les membres qui les composent. Mais fidéliser n'est pas seulement une pratique humaniste qui met en valeur les compétences des salariés, leur assure le bien-être et permet aux dirigeants de se montrer socialement responsables. Fidéliser, c'est développer son entreprise aux côtés de ses salariés, en étant conscient que sans eux et sans leur volonté de faire de l'excellent travail, les meilleures compétences ne seront plus à portée des entreprises qui ne feront pas partie des employeurs de choix.

© AFNOR Éditions

Annexes

Annexe A
Développer sa marque d'employeur

■ ***Les caractéristiques de la marque d'employeur***

- Elle titille la curiosité des candidats potentiels et les encourage à se rendre sur le site internet de l'employeur, à prendre contact avec des salariés travaillant pour l'entreprise et, bien sûr, à postuler.
- Elle donne d'excellentes raisons de travailler pour l'entreprise par une vision claire (améliorer la vie d'autrui, changer le monde, développer ses compétences, etc.).
- Elle pousse les salariés des concurrents à s'interroger sur leur propre employeur.
- Elle donne l'impression qu'il faut faire partie d'une élite pour travailler dans une telle entreprise.
- Elle démontre que l'expérience que l'on peut acquérir dans cette entreprise sera utile pour toute la vie professionnelle.
- Elle rend les petites entreprises aussi intéressantes que les grandes, par leur taille humaine et leur réactivité.

■ ***Les étapes dans la mise en œuvre d'une stratégie de marque d'employeur***

- Établir les objectifs prévisionnels de recrutement (taux d'attractivité, de stabilité, de survie, etc.).

- Identifier le profil du « candidat idéal » (niveau de compétence, d'expérience, formation initiale, etc.).
- Déterminer la cible visée en termes de profil, compétences, etc. L'enjeu est de définir sur quels éléments (management, temps de travail, etc.) baser votre image de marque par rapport à la cible visée.
- Identifier les atouts et faiblesses de vos procédures de recrutement, d'évaluation des personnes, d'intégration, de fidélisation, etc. afin de corriger leurs défauts avant de communiquer votre marque d'employeur. Inutile de commencer à communiquer votre image sociale si un conflit couve ou si vos méthodes d'intégration sont perfectibles.
- Redéfinir votre stratégie de recrutement et de formation actuelle (miser sur une augmentation des compétences des candidats à venir).
- Identifier vos concurrents, pas seulement ceux qui vendent les mêmes produits ou services, mais aussi ceux qui évoluent sur le même marché de l'emploi que vous et qui cherchent à attirer le même type de candidats. Quelles stratégies utilisent-ils ?
- Identifier les différences et les points communs entre vos méthodes et celles de ces concurrents. Quels sont leurs avantages ?
- Lister les critères utilisés dans la presse spécialisée pour caractériser les entreprises dans lesquelles il fait bon travailler et voir s'ils s'appliquent à votre entreprise.
- Coordonner la communication de votre marque d'employeur avec le service marketing et la mettre en action avec lui.
- Évaluer votre image d'employeur de référence chez vos salariés en menant des questionnaires ou des tables rondes sur ce qui est le plus important pour eux dans leur travail quotidien et sur ce qui alimente le plus leur motivation et leur bien-être.
- Évaluer vos pratiques de management, de rémunération, et identifier ce que vous pouvez « vendre » à vos candidats et ce que vous devez améliorer, en concertation avec les managers.
- Développer votre message et le tester auprès de vos salariés.
- Choisir le support pour relayer votre message (internet, annonces d'emplois, salons étudiants, revues spécialisées…)

© AFNOR Éditions

Annexe B
Pour être reconnu comme employeur de choix

Dans le cadre de nos activités de consultant, il nous arrive d'évaluer des entreprises qui souhaitent valider leurs pratiques d'employeur de choix. Pour cela, les pratiques de management de ressources humaines et financières sont passées au crible.

■ ***Sept domaines qualitatifs doivent être évalués***

□ *Culture d'entreprise et amélioration continue*

Quelle sorte d'organisation êtes-vous ? Votre histoire est-elle aussi solide que votre réputation ? Est-ce que vos revenus sont stables, savez-vous précisément où sera votre entreprise dans l'avenir ? Est-ce que l'entreprise est reconnue et ses dirigeants respectés dans leur secteur ? Est-ce que les produits ou services sont de bonne qualité ?

□ *Pratiques de management*

Est-ce que votre *turnover* évitable est de 0 % ? Est-ce que vos pratiques de management font référence dans votre secteur ? La plus importante relation de l'entreprise est celle qui lie chaque salarié à son manager direct. Non seulement le salarié veut être bien dirigé, mais il attend aussi que son emploi aie du sens, veut recevoir un *feed-back* rapide sur ses actions et un support quotidien. Le salarié attend également de pouvoir se projeter dans l'avenir. Le manager devra donc connaître à l'avance les orientations stratégiques de son

entreprise et les mutations que subira son service avant qu'elles ne surviennent. Pour cela, l'employeur de référence « stagiaire » gardera une place pour le DRH dans les comités de direction afin de le laisser participer à la définition de cette orientation stratégique.

☐ *Qualité de vie et bien-être des salariés*

Est-ce que les attentes des salariés sont prises en compte ? Les horaires de travail respectent-ils leur vie personnelle ? La qualité de vie est une des attentes montantes des salariés. Un environnement de travail sécurisant et adapté à chaque salarié rendra l'entreprise plus attractive. Les employeurs de choix ont donc un bon système de communication, montant et descendant. L'utilisation de l'entretien de départ et le maintien d'un bon contact avec les anciens salariés sont des pratiques courantes, qui encouragent les anciens salariés à repenser à l'entreprise dans l'avenir.

☐ *Présence d'opportunités de développement et d'évolution*

Les employeurs de choix participent plus que les autres à développer (et non pas seulement maintenir) l'employabilité de leurs salariés. En France, cette pratique d'employeur de référence se répand depuis l'instauration du Droit Individuel de Formation (DIFFA) et l'entretien professionnel.

☐ *Organisation du travail et partage des rôles*

Pour attirer les meilleurs, l'entreprise doit être en mesure de proposer une expérience de travail qui soit unique et différenciante. Cela commence par l'adaptation du poste au salarié et une juste répartition des responsabilités au sein de la même équipe.

☐ *Politiques de rémunération et de mesure de la performance*

La rémunération n'est pas le premier levier de l'employeur de choix pour fidéliser ses équipes mais elle reste très importante. L'employeur de choix propose différentes solutions de rémunération allant du plan d'épargne entreprise à la rémunération des compétences en passant par une mutuelle complémentaire ou des services de crèche.

☐ *Innovation dans le domaine social et humain*

Est-ce que les produits de l'entreprise apportent quelque chose à la communauté ? À l'environnement ? Est-ce que les dirigeants sont impliqués socialement et sensibles à l'environnement ?

© AFNOR Éditions

Annexe C
La check-list du recrutement pour fidéliser vos salariés

Si vous n'obtenez pas un maximum de « oui » à la liste de questions suivante, vous risquez de perdre des talents qui veulent s'investir dans une entreprise et qui attendent de celle-ci qu'elle participe à leur développement professionnel et personnel. Avant de chercher à recruter les meilleurs (pas ceux qui sont recherchés par tous mais ceux qui correspondent à votre culture d'entreprise), l'entreprise doit passer par une phase d'introspection afin d'analyser et d'identifier les forces et faiblesses des expériences de vie qu'elle se propose d'offrir à ses candidats. Les salariés de talent et l'employeur de référence recherchent la même chose : trouver la meilleure correspondance possible entre leurs aspirations et le service proposé.

© AFNOR Éditions

	Oui	Non
Image		
Êtes-vous considéré comme un employeur de choix ?	❑	❑
Visez-vous à le devenir ?	❑	❑
Avez-vous évoqué vos points faibles ?	❑	❑
Recrutement		
La description de l’emploi est-elle claire ?	❑	❑
Les nouveaux bénéficient-ils d’une période d’intégration ?	❑	❑
D’autres personnes (collègues, client, etc.) interviennent-elles ?	❑	❑
Vision, mission et culture		
La vision de votre entreprise est-elle audacieuse ?	❑	❑
Ses missions sont-elles claires et changent-elles la vie d’autrui ?	❑	❑
Votre culture d’entreprise est-elle connue de vos salariés ?	❑	❑
Flexibilité et fun		
L’organisation du temps est-elle flexible ?	❑	❑
Les salariés peuvent-ils organiser leur temps ?	❑	❑
Travailler pour votre entreprise peut-il être parfois « drôle » ?	❑	❑
Développement personnel et plan de carrière		
Vos salariés sont-ils évalués sur leurs compétences ?	❑	❑
Connaissent-ils les compétences dont ils ont besoin ?	❑	❑
Ont-ils un parrain (mentor) ou un tuteur (*coach*) ?	❑	❑
Objectifs et défis à relever		
Les objectifs à atteindre sont-ils clairs ?	❑	❑
Les salariés participent-ils à leur élaboration avec leur manager ?	❑	❑
Reçoivent-ils régulièrement des défis motivants à relever ?	❑	❑
Rémunération et récompense		
Y a-t-il une part de rémunération personnalisée ?	❑	❑
Y a-t-il des primes ou bonus non financiers ?	❑	❑
La performance individuelle est-elle reconnue ?	❑	❑
Management		
Les managers assurent-ils le management de la fidélisation ?	❑	❑
Sont-ils impliqués dans le développement de leurs subordonnés ?	❑	❑
Les subordonnés participent-ils à la notation de leur supérieur ?	❑	❑
Conditions de travail et informations		
Les salariés participent-ils à l’organisation de leur travail ?	❑	❑
Les salariés savent-ils vers qui se tourner en cas de problème ?	❑	❑
Reçoivent-ils des informations transparentes de leur direction ?	❑	❑

© AFNOR Éditions

Annexe D
Le recrutement basé sur le comportement passé

Prenons un exemple. Admettons que vous cherchiez à pourvoir un emploi de commercial sédentaire dans votre service d'administration des ventes. La fonction consiste à assister les commerciaux qui sont sur le terrain et à recevoir les appels de clients pour régler des problèmes ou enregistrer des plaintes. Le manager de ce service est assez autoritaire, mais il ne faut pas attendre de lui qu'il donne les tâches à faire tous les matins. Il estime que chaque collaborateur doit savoir quoi faire.

En prenant en compte le contenu de l'emploi et les conditions de travail, vous êtes en mesure de déterminer si le candidat présente le profil idéal.

Lors de l'entretien de recrutement, vous devez utiliser le comportement passé du candidat pour déterminer s'il correspond au poste. Les questions que vous lui posez doivent s'appuyer sur son expérience professionnelle. Pour répondre à ces questions, le candidat doit puiser dans son vécu et prendre du recul par rapport à son comportement d'alors. C'est au recruteur de l'aider à structurer ses réponses et de lui laisser le temps de se souvenir s'il a été confronté à la situation demandée.

Demandez au candidat de détailler ses réponses en trois parties :

- la description du contexte et des circonstances ;

- ses actions, choix et décisions ;
- les résultats obtenus.

Dans notre exemple, un recrutement efficace devrait passer par les étapes suivantes :

■ ***Étape 1. Analyser l'emploi pour en connaître les missions***

- Recevoir les appels des clients.
- Renseigner les clients et les commerciaux de façon précise et rapide.
- Rester calme dans des situations parfois difficiles.
- Mettre tout en œuvre pour assurer la satisfaction des clients.
- Être organisé pour se souvenir des noms des clients et de leurs problèmes passés.
- Connaître son planning, etc.

■ ***Étape 2. Établir le profil idéal du salarié rapidement performant dans cet emploi***

- Fortement orienté vers le service client.
- Reste calme et efficace sous pression.
- Fait preuve d'empathie pour les problèmes d'autrui.
- Capable de résoudre les problèmes.
- Dispose d'une bonne mémoire.
- Recherche un emploi demandant de relever de nouveaux défis constamment.
- Cherche à travailler en équipe, etc.

■ ***Étape 3. Créer le questionnaire de recrutement***

- Décrivez une situation où vous avez dû faire face à un client mécontent. Quelle en a été l'issue ?
- Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez été complètement autonome.
- Vous souvenez-vous d'un important problème professionnel auquel vous ayez dû faire face ? L'avez-vous résolu ?
- Pouvez-vous nous décrire une idée d'amélioration que vous avez proposée et qui a été retenue ?

© AFNOR Éditions

Annexe E
Assessment center

Traduit littéralement, l'*assessment center* signifie centre de bilan ou d'évaluation. Même s'il n'y a ni standardisation du contenu de l'*assessment center* ni méthode déposée, on peut affirmer qu'il s'agit d'effectuer un bilan comportemental d'un candidat en le plaçant dans une situation proche de la réalité pour observer son comportement. Des exercices de simulation permettent de mettre en évidence la mise en œuvre de ses compétences et d'identifier son potentiel en relation avec un référentiel de comportements et de compétences attendus, propre à l'emploi à pourvoir et à la culture de l'entreprise.

L'*assessment center* s'inscrit logiquement dans la culture d'entreprise des employeurs de choix. Il doit surtout être utilisé lorsque les coûts de recrutement et d'intégration sont supérieurs à ceux de développement des compétences. Dans sa version lourde, il dure plusieurs jours et est réservé au recrutement des hauts potentiels.

Un *assessment center* comporte :

■ ***Un objectif défini***

- Le recrutement : « Quels sont les candidats les plus adaptés à l'emploi à pourvoir ? »
- La sélection interne : « Quelle est la probabilité de réussite du salarié dans son nouvel emploi ? »

- La détection de potentiel : « Qui, parmi nos jeunes diplômés, deviendra manager ? »
- L'orientation et la gestion de carrière : « Est-ce que cet emploi conviendra vraiment au candidat ? »
- La définition des besoins en formation et des axes de développement : « Quelles sont les lacunes à combler ? »

■ ***Des compétences à évaluer définies précisément***

- Elles ne doivent pas se chevaucher – un comportement doit être l'indice d'une seule compétence ;
- Elles doivent être clairement déterminées avec un nom et une définition précise ;
- Le nombre de compétences à évaluer doit être compris entre 8 et 10.

■ ***Une méthode éprouvée de recherche des compétences***

Il faut déterminer précisément les compétences liées à la réussite d'une personne dans une fonction ou une situation donnée. Cette multiévaluation fait appel à plusieurs méthodes d'évaluation (exercices de simulation) qui mesurent chacune plusieurs critères :

- **Les exercices de groupe**. On propose à un groupe une étude de cas en lui donnant documents et objectifs à atteindre.
- **Les présentations**. Présentation par le candidat d'un sujet qu'il a choisi et préparé à l'avance.
- **Les exercices de recherche de faits**. On présente au candidat un cas qu'il doit résoudre, sans aucune indication. À lui de poser les questions à l'observateur avant de prendre une décision.
- **Les essais professionnels (*in basket*).** L'essai professionnel est une épreuve de courte durée (examen de rédaction, de dactylographie, de confection d'une pièce) destinée à évaluer la qualification, l'aptitude du salarié à occuper l'emploi offert.
- **Les entretiens orientés compétences**. Le candidat décrit une situation dans laquelle il a dû faire face à un problème, travailler en équipe, etc.

Pour chaque *assessment*, les méthodes et outils choisis doivent être adaptés au contexte de l'entreprise et à l'emploi à pourvoir.

© AFNOR Éditions

Hormis ces exercices concrets de mise en situation professionnelle, l'*assessment* se compose aussi de tests psychotechniques permettant d'affiner l'évaluation sur d'autres critères objectifs et d'obtenir des précisions complémentaires (personnalité, centres d'intérêt, aptitudes interpersonnelles, etc.).

■ ***Un entretien de restitution***

L'évaluateur dialogue avec la personne évaluée et lui indique les points forts et points faibles identifiés pour valider les observations faites et faire prendre conscience au candidat de l'image perçue et de son comportement.

L'objectif est d'aller plus loin que de lui remettre une feuille de note gribouillée d'un « peut mieux faire » ou « ne convient pas à notre recherche » ! L'employeur de choix donne au candidat ou collaborateur un *feed-back* lui permettant de mieux comprendre ce que l'entreprise attend de lui et quelles sont les pistes de développement qu'il devra suivre pour s'améliorer.

Annexe F
Concevoir un livret d'accueil

Le livret d'accueil a pour objectif de fournir des informations sur l'organisation générale de l'entreprise. Il est remis à chaque nouvel arrivant au moment de son accueil dans l'entreprise.

Dans sa version la plus classique, il s'organise de la façon suivante :

- Éditorial (le mot de bienvenue du dirigeant).
- Présentation de la vision et de l'historique de l'entreprise.
- Description des missions et services ou produits vendus.
- Organigramme avec photos.
- Définitions des termes « maison » et abréviations.

Le livret d'accueil est une « bible » d'informations qui demande à être remis à jour régulièrement. Il concerne aussi bien le nouvel arrivant qu'un salarié en poste depuis plusieurs années. Voici, classées par ordre alphabétique, les différentes informations que peut contenir un livret d'accueil.

© AFNOR Éditions

Absence Accident du travail Accueil des clients Assurances Avantages Carrière Congés Convention collective Cooptation Direction Documentation Évaluation Formation Fournitures Frais de déplacement	Fumeurs Harcèlement moral Harcèlement sexuel Horaires Incendie Information Locaux Logiciels Maladie Mutation Note de service Nouveaux collègues Parking Pause café Photocopie Récupération	Règlement Rémunération Repas Responsabilités Retard Sanction Santé Sécurité Services au personnel Syndicat Téléphone Tenue Vacances Véhicule personnel Visite médicale Vols etc.

© AFNOR Éditions

Annexe G
Entretien d'évaluation

	Identification et historique professionnel		
Interview n°		**Date**	**Page 1/7**

1 – Renseignements généraux du répondant	
Nom : Prénom :	Date de naissance : Coordonnées téléphoniques :
Intitulé de la fonction : Niveau de fonction : Direction : Service :	Date d'entrée dans l'entreprise : Ancienneté dans l'entreprise : Ancienneté dans la fonction : Coefficient : Échelon :
Si le répondant est manager : Nb de collaborateurs : Ancienneté en encadrement de personnes :	Identité du *N*+1 : Identité de l'interviewer si différent du *N*+1 : Fonction de l'interviewer
Description de fonction disponible Oui Non	Date de mise à jour de la description de fonction :

	Identification et historique professionnel		
Interview n°		Date	Page 1/7

2 – Historique professionnel			
Entreprise :		**Emploi occupé du… au…**	
Emploi occupé	**Domaine de compétence**	**Unité de compétence développée**	**Niveau**
Emploi 1			
Emploi 2			
Entreprise :		**Emploi occupé du… au…**	
Emploi 1			
Emploi 2			
Entreprise :		**Emploi occupé du… au…**	
Emploi 1			
Emploi 2			
Entreprise :		**Emploi occupé du… au…**	
Emploi 1			
Emploi 2			

Signature de l'évalué	Signature de l'appréciateur	Signature de la direction

© AFNOR Éditions

	Motivation et centres d'intérêts		
Interview n°		**Date**	**Page 2/7**

1 – Motivation			
Aider les autres	❑	Travailler en équipe	❑
Diriger une équipe	❑	Travailler seul	❑
Travailler intellectuellement	❑	Gérer des moyens	❑
Créer, inventer	❑	Avoir des tâches variées	❑
	❑		❑
	❑		❑

2 – Centres d'intérêts	
professionnels	**personnels**

3 – Projet professionnel (emploi idéal) :
Court terme :
Moyen/long terme :

Signature de l'évalué	**Signature de l'appréciateur**	**Signature de la direction**

© AFNOR Éditions

	Résumé de la description de fonction		
Interview n°		**Date**	**Page 3/7**

Finalité de la fonction	**Famille professionnelle**
	Processus
Description synthétique des activités	
	Situation dans l'organigramme
Environnement relationnel	**Environnement physique**

© AFNOR Éditions

	Résumé de la description de fonction		
Interview n°		**Date**	**Page 3/7**

Domaines de compétences	**Connaissances**
	Formation ou expérience

Passerelles		
Verticale	**Horizontale**	**Transversales**

Signature de l'évalué	**Signature de l'appréciateur**	**Signature de la direction**

© AFNOR Éditions

	Fiche individuelle de compétence		
Interview n°		**Date**	**Page 4/7**

Compétences	**À améliorer**			**À développer**				**Plan d'action**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	
Domaine de compétence 1								
Unité de compétence 1.1								
Unité de compétence 1.2								
Unité de compétence 1.3								
…								
Domaine de compétence 2								
Unité de compétence 2.1								
Unité de compétence 2.2								
Unité de compétence 2.3								
…								

Niveau minimum attendu

Signature de l'évalué	**Signature de l'appréciateur**	**Signature de la direction**

© AFNOR Éditions

	Environnement professionnel		
Interview n°		**Date**	**Page 5/7**

Événements majeurs durant l'année écoulée	
Extra-professionnels :	
Professionnels :	
Meilleures réussites :	Domaine de prédilection :

Votre perception de votre environnement professionnel	**Organisation**	**Résultats**	**Relations humaines**
Équipe			
Service			
Entreprise			

Suggestions d'amélioration :

Signature de l'évalué	Signature de l'appréciateur	Signature de la direction

© AFNOR Éditions

	Chronologie des résultats de l'année écoulée		
Interview n°		**Date**	**Page 6/7**

Rappel des objectifs à atteindre déterminés l'année précédente				
Actions prioritaires d'amélioration	**Plan d'action**	**Objectif à atteindre**	**Objectif atteint**	**Écart**
…				
Actions menées et résultats				
Actions urgentes de développement	**Plan d'action**	**Objectif à atteindre**	**Objectif atteint**	**Écart**
…				

Actions menées et résultats	**Date de l'action**
Analyse des écarts	**Nouveau plan d'action**
Commentaire de l'évalué	**Remarques du responsable**

Signature de l'évalué	**Signature de l'appréciateur**	**Signature de la direction**

© AFNOR Éditions

Interview n°	Conclusions	Date	Page 7/7

Salarié évalué	Manager
Commentaires sur l'entretien	Commentaires sur l'entretien
Actions prioritaires	Actions prioritaires
Faits importants	Faits importants
Signature	Signature

N+2 :	Commentaires :
Date	Signature

© AFNOR Éditions

Annexe H
Check-list du processus d'intégration

■ *Données personnelles*

- ☐ Présenter au salarié le programme de cette première journée.
- ☐ Fournir et expliquer à chaque salarié tous les documents légaux (règlement intérieur, sécurité, etc.) en collaboration avec les ressources humaines.
- ☐ Expliquer la déontologie ou la charte éthique.
- ☐ Fournir tous les documents écrits nécessaires (livret d'accueil, etc.).
- ☐ Fournir l'organigramme et le « trombinoscope » des responsables.
- ☐ Visionner la vidéo d'accueil ou des consignes de sécurité.
- ☐ Expliquer le contenu de la couverture sociale assurée par l'entreprise.
- ☐ Expliquer le contenu de la fiche de paye et le suivi des congés.
- ☐ Présenter les délégués du personnel et/ou du CE.
- ☐ Expliquer le système d'évaluation des performances.
- ☐ Donner cartes d'accès, de parking, etc.
- ☐ Informer des possibilités de participation financière aux résultats (PEU, etc.)

© AFNOR Éditions

■ *Organisation de l'entreprise*

- ☐ Indiquer la place stratégique de l'emploi de la personne recrutée.
- ☐ Donner une copie de la description de fonction.
- ☐ Expliquer l'organigramme en détaillant le fonctionnement des services.
- ☐ Faire le tour des services de l'entreprise (jeu de piste).

■ *Organisation du travail*

- ☐ Indiquer les heures de travail, les congés obligatoires, etc.
- ☐ Indiquer les procédures de demande de congé.
- ☐ Expliquer le fonctionnement de l'intranet.
- ☐ Informer les salariés sur les modalités à respecter en cas d'accident.
- ☐ Informer des choses à savoir (restrictions appels téléphoniques, etc.).
- ☐ Définir les attentes du salarié et celle de l'entreprise.

■ *Présentation de l'équipe*

- ☐ Informer l'équipe de l'arrivée d'un nouveau collaborateur.
- ☐ Organiser un déjeuner ou un pot de bienvenue avec les proches collègues.
- ☐ Expliquer l'organigramme en détaillant le fonctionnement des services.

© AFNOR Éditions

Annexe I
Identifier les salariés qui pensent partir

Les managers ont autant besoin d'outils pour retenir leurs collaborateurs que pour identifier ceux qui sont sur le départ. Plus les salariés qui souhaitent partir seront identifiés de bonne heure, plus vous aurez de chance de mettre en place une proposition empêchant ou retardant ce départ ou de prévoir un remplacement. Par la suite, plus tôt vous identifierez les symptômes et moins le départ de votre collaborateur aura d'impact sur le moral de ses collègues et sur l'activité de votre service.

Pour identifier les personnes démobilisées qui risquent de partir ou de se désinvestir, le manager doit :

■ ***Étape 1 : Assurer le suivi de l'environnement économique***

En se tenant régulièrement au courant du volume d'annonces publiées dans les journaux et autres sites web spécialisés dans le recrutement, il est possible de connaître les tendances de son secteur et d'anticiper un risque « d'attraction du marché de l'emploi » pouvant donner aux salariés la perception qu'ils pourraient facilement changer d'emploi pour un meilleur salaire.

© AFNOR Éditions

■ ***Étape 2 : Connaître le comportement des salariés avec leur employeur précédent***

Dès la procédure de recrutement, les personnes impliquées doivent identifier les candidats qui ont dû quitter leur entreprise pour postuler. À la lecture du CV, il s'agit de trouver des tendances identifiables (semble s'ennuyer rapidement) ou un schéma répétitif (change systématiquement d'emploi tous les quatre ans) qui expliquent pourquoi les candidats ont quitté leur entreprise. Il restera ensuite à appeler les anciens employeurs du candidat et à vérifier que la raison de départ qui vous a été donnée est exacte. Cette première étape permet d'identifier rapidement les mercenaires ou autres salariés instables.

■ ***Étape 3 : Identifier les personnes qui s'ennuient***

Peu importe le moyen utilisé pour trouver ces informations. Que ce soit en table ronde, à la machine à café ou par une enquête de satisfaction interne, les salariés qui s'ennuient dans leur emploi seront aussi parmi les premiers à partir. Il restera à identifier les causes de leur démobilisation : manque de défis, objectifs trop facilement atteints, compétences et talent sous-utilisés, etc.

■ ***Étape 4 : Identifier les changements de comportement***

Il s'agit de repérer les changements de comportement d'une personne qui se démobilise et qui :

- dénigre son entreprise et son travail ;
- part en avance ou à l'heure précise ;
- est régulièrement en retard, voire absente ;
- ne se porte jamais volontaire et soupire dès qu'on lui demande quelque chose ;
- se plaint de tout et de rien ;
- est en désaccord systématique avec son responsable ;
- porte une tenue de travail inappropriée.

■ ***Étape 5 : Identifier les salariés en recherche d'emploi***

Un salarié en recherche d'emploi peut être atteint d'une brusque chute de productivité. Pour un employeur, il n'est pas très difficile de repérer si le CV d'un de ses collaborateurs est en ligne et actif

© AFNOR Éditions

sur les sites de recrutement. Et si c'est le cas, il ne s'agira pas de licencier le « traître » mais de comprendre si le CV a été mis en ligne pour trouver un autre emploi et évoluer, ou pour « prendre la température » (par exemple comparer son salaire avec ceux du marché). Les managers doivent également rester en relation avec le service juridique ou RH pour savoir à quel moment des membres de leur équipe commencent à poser des questions sur leurs stock-options ou leurs congés payés.

■ ***Étape 6 : Faire des enquêtes de rémunération***

Cette étape consiste à identifier les salariés qui n'ont pas été augmentés, ceux qui n'ont pas reçu de bonus depuis un certain temps et ceux qui ont émis des plaintes à ce sujet. Après avoir calculé le salaire moyen de ces salariés en fonction de leurs responsabilités, il restera à comparer ces chiffres à la moyenne du secteur afin d'identifier les salariés payés en dessous de la moyenne.

■ ***Étape 7 : Identifier les personnes en attente de promotion***

Les salariés qui perçoivent que leur carrière est à un plateau et qui n'ont pas progressé depuis plusieurs années sont parmi ceux qui ont le plus de chances de partir. Pour chaque salarié, il s'agit de calculer le nombre de mois passés dans le même emploi. En connaissant le délai moyen entre deux promotions, on peut ensuite facilement identifier ceux qui sont « en retard » comparativement à la moyenne de leur service. À l'occasion d'un entretien, le manager devra leur demander ce qu'ils pensent de leur emploi et s'ils ont des frustrations par rapport à certaines attentes auxquelles l'entreprise n'aurait pas su répondre. Il faut aussi identifier les personnes « inertes » qu'une promotion peut effrayer, les déçus qui n'attendent rien d'autre que leur salaire, les dépendants qui resteront quoi qu'il advienne compte tenu des avantages qu'ils retirent de la situation présente, les jeunes diplômés qui veulent tout, tout de suite, etc.

■ ***Étape 8 : Suivre la satisfaction***

Ici, ce n'est pas tant le niveau de satisfaction qui nous intéresse mais davantage son évolution. Il s'agit d'identifier par exemple une chute soudaine du taux de satisfaction ou l'érosion sensible sur le long terme du nombre de personnes satisfaites.

© AFNOR Éditions

■ ***Étape 9 : Identifier les chocs***

Un choc est un événement, parfois brutal, toujours inattendu, qui intervient dans la vie privée ou professionnelle du salarié et le démobilise brutalement. Il peut s'agir de :

- la fin d'une formation, laissant penser que le salarié peut maintenant trouver une meilleure opportunité ;
- le refus d'une promotion attendue depuis longtemps ;
- la fin d'un projet important ;
- le départ d'un proche collègue pour une meilleure opportunité ;
- le changement de responsable ;
- une modification non souhaitée du contenu ou de l'environnement de l'emploi ;
- une restructuration ou une fusion ;
- la perte d'un client important ;
- un sentiment d'iniquité dû à un traitement, une récompense ou un salaire inférieur à d'autres membres de l'entreprise ;
- la mutation du conjoint ;
- la naissance d'un enfant ;
- un divorce, etc.

■ ***Étape 10 : Établir une synthèse avec ces informations***

Cette étape finale consiste à synthétiser les listes obtenues lors des étapes précédentes et à identifier les noms ou les fonctions qui apparaissent le plus souvent. En se concentrant sur les personnes identifiées, on pourra approfondir son analyse :

- Ces salariés ont-ils de bonnes relations interpersonnelles au sein de l'entreprise ?
- Ont-ils des enfants ?
- Ont-ils souvent été absents ?
- Estiment-ils être reconnus à leur juste valeur ?
- Méritent-ils d'être fidélisés ?
- Le contenu de l'emploi a-t-il besoin d'être aménagé ?
- Est-ce que leur occupant a conscience de leur importance ?

© AFNOR Éditions

Cette synthèse permettra aussi de comprendre quels sont les critères les plus importants dans la décision de partir et de voir que ces critères évoluent en fonction de l'âge et de la personnalité des collaborateurs.

L'identification de ces critères permettra de modéliser un système de prévision des départs.

Annexe J
Extrait d'enquête de satisfaction professionnelle

L'étude de la satisfaction globale comporte trois domaines :

- **Le contenu du travail** : le confort matériel et moral, l'organisation du travail et des priorités, la clarté des responsabilités et de l'emploi, les responsabilités et l'autonomie, l'organisation du travail et des priorités.
- **La qualité de la supervision** : la souplesse de la supervision, l'appréciation et la reconnaissance des résultats et des efforts produits.
- **L'environnement professionnel immédiat et l'entreprise** : le management des compétences, la vision à long terme, la participation aux décisions, l'information et la communication, l'autonomie dans l'action, le sentiment d'appartenance et l'appréciation des résultats. Pour plus d'infos : www.bigfishgroup.com.au

Tableau A1 Le contenu de l'enquête de satisfaction interne

Le contenu du travail	
Confort matériel et moral	Sentiment du salarié envers son environnement physique et son bien-être.
Organisation du travail et des priorités	Perception de la planification dans l'organisation du travail et de la définition des priorités.

Tableau A1 Le contenu de l'enquête de satisfaction interne (suite)

Clarté des responsabilités et de l'emploi	Sentiment du salarié envers les règles et procédures de l'organisation du travail.
Management des compétences	Perception de l'utilisation, du maintien de l'employabilité et du développement des compétences.
Vision à long terme	Perception de l'utilité du travail et des perspectives d'évolution.
Esprit d'équipe	Sentiment relatif à l'esprit d'équipe.
Organisation du travail et des priorités	Perception de l'organisation du travail et de la définition des priorités.
La qualité du leadership	
Souplesse de la supervision	Perception du style de management exercé par le responsable direct.
Appréciation des résultats et efforts	Perception de la qualité du *feed-back* assuré par les managers et du système d'appréciation des résultats.
Encouragement des idées novatrices	Perception de l'attitude de la Direction vis-à-vis de l'initiative personnelle et de la prise de risque.
Sentiment d'équité	Sentiment de justice et d'impartialité concernant les systèmes d'appréciation et de rémunération.
Liberté d'expression	Sentiment d'avoir la liberté d'exprimer, auprès des responsables et publiquement, ses sentiments, ses émotions et ses opinions.
Prise en considération	Sentiment de la réponse apportée par l'encadrement à ses exigences individuelles formulées ou implicites.
Relation avec son manager	Sentiment envers la relation interpersonnelle avec son responsable direct.
L'environnement professionnel et la politique de l'entreprise	
Recours aux compétences	Perception de la gestion et de l'exploitation des compétences.
Information et communication	Perception du niveau de frustration engendré par le sentiment du manque d'information.
Sentiment d'appartenance	Perception de faire partie d'une entreprise ayant une culture et des valeurs et niveau de confiance accordé à l'entreprise.
Appréciation des résultats	Mesure l'acceptation des conclusions issues des systèmes d'appréciation des résultats.

© AFNOR Éditions

Tableau A1 Le contenu de l'enquête de satisfaction interne (suite)

Relations personnelles	Sentiment envers la relation interpersonnelle avec ses collègues.
Cohérence et stratégie de l'entreprise	Perception de la cohérence et de l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise et de la stratégie développée par la direction.

Exemple d'enquête de satisfaction

Quel est votre niveau de satisfaction concernant :	1	2	3	4	5
… Le climat dans mon équipe Les conditions de travail **Le confort matériel et moral en général**					
La définition des priorités L'organisation personnelle de mon travail **L'organisation du travail et des priorités en général**					
… Le contenu du travail L'étendue de mes responsabilités **La clarté de mon emploi en général**					
… L'utilisation de mes compétences Le suivi de l'évolution de mes compétences **Le management de mes compétences en général**					
… Mes perspectives d'évolution L'importance de mon travail **La vision à long terme de mon emploi en général**					
… L'assistance de mes collègues Je peux avoir des conversations personnelles **L'esprit d'équipe en général**					
… Mon manager demande mon avis pour ses décisions La liberté d'action dans mon emploi **La souplesse de la supervision en général**					

© AFNOR Éditions

Exemple d'enquête de satisfaction (suite)

Quel est votre niveau de satisfaction concernant :	1	2	3	4	5
…					
La reconnaissance de mon manager					
La reconnaissance de mes efforts					
L'appréciation de mes résultats en général					

1 : Très mécontent – 2 : Mécontent – 3 : Peu satisfait – 4 : Satisfait – 5 : Très satisfait.

© AFNOR Éditions

Annexe K
Les raisons de partir et leur description

Raison générique	Description	Actions correctives possibles
Relations interpersonnelles difficiles	**Avec le responsable direct** – manager despotique ; – aucune écoute ni autre forme de communication ; – pas d'autonomie ou de responsabilité ; – pas de reconnaissance des performances ; – pas de reconnaissance de l'implication ou de *feed-back ;* – pas d'intérêt porté aux exigences des salariés ; – conflit, harcèlement, contrôle incessant ; – manque d'honnêteté, de confiance ou de respect **Avec les collègues** – mauvaise ambiance ; – absence d'esprit d'équipe ; – pas de travail en équipe.	**Avec le responsable direct** – évaluation du manager 360° ou 180° ; – apprendre à communiquer efficacement ; – apprendre à déléguer et responsabiliser ; – apprendre à reconnaître et récompenser ; – apprendre à féliciter et valoriser ses subordonnés ; – suivre la satisfaction de ses subordonnés ; – gérer les conflits ; – construire une culture de la confiance. **Avec les collègues** – *team-building* ; – restructuration de l'équipe ; – programme de cooptation.

Raison générique	Description	Actions correctives possibles
Absence d'opportunités d'évolution	**Le salarié ne peut pas se projeter dans le futur** – absence de plan de carrière ; – avancement à condition de partir ; – manque de contrôle sur son travail et sa carrière ; – travail maîtrisé qui commence à devenir ennuyeux ; – attentes du salarié irréalistes.	– identifier l'emploi idéal lors de l'intégration ; – proposer des opportunités d'évolution transversale ; – établir un plan de développement personnel ; – amélioration du contenu du travail ; – gérer les carrières sur le long terme.
Règles et procédures de l'entreprise	– culture de l'entreprise ; – méthodes de management ; – absence d'équité et de valeurs solides ; – pas de participation possible aux décisions.	– aligner les valeurs avec celles des salariés ; – formation du manager et aide au changement ; – se tenir à ses valeurs et assurer l'équité ; – culture de l'engagement.
Vie dans l'entreprise et contenu du travail	– description du poste ne correspondant pas à la réalité ; – mauvaises conditions de travail ; – moyens inadaptés aux objectifs à atteindre ; – sous-utilisation des compétences ; – déséquilibre charge de travail/nombre de salariés ; – travail difficile et horaires contraignants ; – changement non désiré des responsabilités ; – pas de participation des salariés aux décisions ; – le salarié ne sait pas ce qui est attendu de lui ; – l'emploi ne lui semble pas important ;	– mise à jour de la description de fonction ; – enrichissement de l'emploi ; – concertation lors de la définition des objectifs ; – développement des compétences ; – répartition équitable du travail ; – aménagement des conditions de travail ; – accompagnement dans le changement ; – instauration d'un dialogue social ; – amélioration des méthodes d'intégration ; – préciser l'importance de l'emploi ;

© AFNOR Éditions

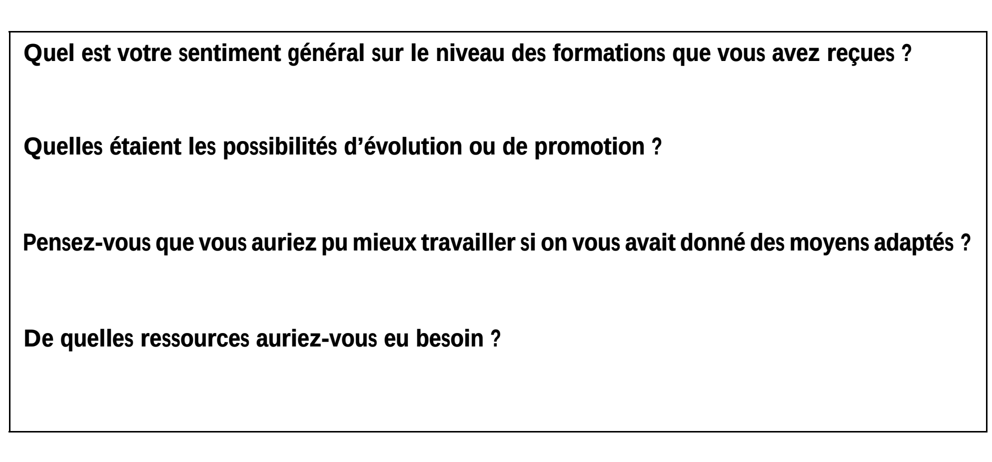
Raison générique	Description	Actions correctives possibles
Vie dans l'entreprise et contenu du travail	– stress, travail sous pression ; – déséquilibre vie privée – vie professionnelle ; – culture de l'entreprise « flottante ».	– alléger les activités ou ralentir les délais ; – prendre en compte la situation personnelle ; – communiquer ses valeurs et s'y tenir.
Évaluation des performances	– pas de défi à relever ni d'objectifs clairement définis ; – objectifs irréalisables ; – méthode d'évaluation subjective ; – pas d'entretiens de progrès ; – évaluations servant à punir et non à progresser.	– définition précise des performances attendues ; – concertation lors de la définition des objectifs ; – mesure objective des performances ; – formation des managers au *feed-back ;* – formation des managers à l'EAE[a]
Mauvais salaire	– salaire inférieur à la moyenne du secteur ; salaire ne correspondant pas aux responsabilités ou au développement des compétences ; – pas de reconnaissance individuelle et financière des efforts ; – salaire faible par rapport aux conditions de travail ; – absence de lien entre performance et rémunération ; – équité non respectée.	– analyse des salaires par statut et bassin d'emploi ; – grille de rémunération selon les compétences et les responsabilités ; – mise en place d'un système global et personnalisable de rémunération ; – améliorer les conditions de travail ; – relier responsabilité, résultats et rémunération ; – avoir une grille de salaire équitable.
Absence de formation	– obsolescence des compétences ; – pas d'encouragement à s'améliorer ; – formation inappropriée au besoin professionnel.	– plan de formation personnalisé ; – lier rémunération et compétence ; – adaptation des formations selon l'emploi idéal.

a. Entretien annuel d'évaluation. Nom générique de l'entretien d'évaluation, même si je préconise de rencontrer individuellement ses collaborateurs chaque mois ou trimestre.

Annexe L
L'entretien de départ (extrait)

En tant que personne quittant l'entreprise vous avez un point de vue privilégié sur nos forces et nos faiblesses. Les informations que vous nous fournirez en répondant à ce questionnaire seront gardées anonymes et utilisées dans une synthèse qui nous permettra d'identifier nos lacunes en tant qu'employeur. Nous vous remercions par avance de votre franchise dans vos réponses et vous garantissons que votre opinion sera valorisée. Si certaines questions vous mettent mal à l'aise, n'y répondez pas et passez à la suivante.

■ ***Expérience de travail et formation***



Quel est votre sentiment général sur le niveau des formations que vous avez reçues ?

Quelles étaient les possibilités d'évolution ou de promotion ?

Pensez-vous que vous auriez pu mieux travailler si on vous avait donné des moyens adaptés ?

De quelles ressources auriez-vous eu besoin ?

© AFNOR Éditions

	Oui	Non
Avez-vous reçu des formations adéquates ?		
Vous êtes-vous senti suffisamment formé et orienté dans votre emploi ?		
Est-ce que les formations ont été suffisantes pour maintenir votre employabilité ?		

Comment noteriez-vous les aspects suivants de votre emploi ?	**Excellent**	**Bon**	**Moyen**	**Mauvais**
Opportunités d'avancement				
Évaluation de la performance				
Conditions physiques de travail				
Rémunération				
Jours de récupération/RTT/vacances				
Primes de participation/Stock options				
Sentiment d'appartenance				

■ *L'entreprise comme lieu de travail*

	Oui	Non
Avez-vous été traité avec respect et attention ?		
Pensez-vous que nous avons une bonne réputation en tant qu'employeur ?		
Est-ce que des formations sécurité et hygiène vous ont été dispensées ?		
Nous recommanderiez-vous comme employeur à vos amis ?		

© AFNOR Éditions

Est-ce que votre responsable… ?	Toujours	Souvent	Parfois	Jamais
Vous traite avec équité et respect				
Fournit une reconnaissance appropriée				
Répond à vos requêtes et résoud vos difficultés dans un temps raisonnable				
Répond rapidement à vos problèmes personnels				
Donne des encouragements et de l'aide				
Fournit un *feed-back* sur votre performance				
Explique le travail correctement				
Est ouvert aux suggestions/critiques				
Commentaires :				

Que pensez-vous des installations et services ?	Excellent	Bon	Moyen	Nul
Bureaux et équipements				
Parking				
Repas et salles de repos				
Sécurité				
Sports et équipements sociaux				
Services personnel				
Commentaires :				

Du même auteur, retrouvez le kit complet de l'entretien professionnel sur : http://www.focusrh.com

© AFNOR Éditions

Bibliographie

Ouvrages

Les Ressources humaines, coordonné par D. Weiss, Éditions d'Organisation, 1999.

Gérard Voirin, *Définir les fonctions*, Éditions d'Organisation, 2001.

Yves-Marie Beaujouan, Quel est l'apport des *assessments centers* à l'évaluation des personnes ?, octobre 2000 (conférence).

Claude Tapia, *Intégrer les jeunes dans l'entreprise,* Éditions d'Organisation, 1994.

Eric Delavallée avec Elsa Joly et Anne Yoldjian, *Culture d'entreprise pour manager autrement, surmonter les résistances culturelles*, Éditions d'Organisation, 2002.

Jean-Marcel Kobi et Hans Wüthrich, *Culture d'entreprise, modes d'action, diagnostic et intervention*, Nathan Entreprise, 1991.

Michel Amiel et Francis Bonnet, *Recruter sans trop d'erreurs, procédures, outils, méthodes*, éditions de Boeck Université, 2002.

F. Leigh Branham, *Keeping the People who Keep you in Business*, AMACOM, 2001.

Roger E. Herman, *Keeping Good People,* Oakhill Press, 1999.

Jean-François Claude, *Le management par les valeurs, l'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens ?,* coll. « Entreprise et carrières », éditions Liaisons, 2001.

Bob Nelson, *1001 Ways to Reward Employees*, Workman, NY 1994.

R. Sage et D. Brisson, *Agir sur les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises,* éditions Liaisons, 2002.

Donald E. Super, Charles Super, D. Super, *Opportunities in Psychology Careers,* McGraw Hill Text, 2001.

Laurence J. Peter et Raymond Hull, *Le principe de Peter*, Éditions Stock, 1970.

Jean-Luc Cerdin, *Gérer les carrières, vade mecum,* éditions EMS, 2000.

Roger E. Herman et Joyce L. Gioia, *How to Become an Employer of Choice,* Oakhill Press, 2000.

Sune Carlson, *Executive Behaviour : A Study of the Workload and the Working Methods of Managing Directors*, Ayer Co Pub, 1980.

Jonas Ridderstrale et Kjell Nordstrom, *Funky Business : Le talent fait danser le capital,* Village mondial, 2000.

Tom Peters *The Brand You 50 : Fifty Ways to Transform Yourself from an 'Employee' into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion !* Knopf, 1999.

Jim Harris et Joan Brannick, *Finding and Keeping Great Employees,* American Management Association, 1999.

Suzanne Dibble, *Keeping your Valuable Employees,* John Wiley & Sons, 1999.

Normes

Fascicule FD X 50-183, « Outils de management Ressources humaines dans un système de management de la qualité Management des compétences », AFNOR, 2002.

Magazines et quotidiens

« Savoir fidéliser les talents », A. Tanugi, *Les Échos* n° 18333 du 1er février 2001, p. 68.

« Faut-il bouger en 2003 ? », *Courrier Cadres* 03323, semaine du 16 au 29 janvier 2003.

Enquête Cercle RH pour une intégration réussie du nouveau collaborateur dans son entreprise, menée pour le cabinet Monique Lévy Conseil par Florence Arnoux.

« Prise en compte, par les entreprises, de l'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle des salariés », dossier du ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, 22 janvier 2002.

« Gérer les comportements fautifs, une compétence managériale à développer », P. Saielli, *Revue personnel*, n° 436, p. 10-14, 2003.

© AFNOR Éditions

Les sites internet

http://www.drjohnsullivan.com Le pape américain des RH. Nombreux articles sur la gestion du capital humain.

http://www.employerofchoice.com Organisme indépendant de certification des employeurs de choix.

http://www.zetetique.ldh.org Site de ceux qui doutent de tout. Excellent article sur la supercherie de la graphologie.

http://www.legifrance.gouv.fr Service public de diffusion du droit.

http://www.fr.eurofound.eu.int Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail.

http://www.social.gouv.fr Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement.

http://www.focusrh.com Portail des ressources humaines et du recrutement. De nombreux articles de l'auteur pour approfondir votre lecture.

Méthode d'évaluation dite 360° : http://www.assessfirst.com/telechargement/methode_assessfirst_360.pdf

© AFNOR Éditions